إدارة الموارد البشرية

رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية

أ . د . سامي بودبوس

أستاذ إدارة الأعمال كلية

العلوم الإقتصادية والتصرف

جامعة صفاقس

د . خالد زهمول

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم

السياسية جامعة صبراتة



إدارة الموارد البشرية

رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية

إدارة الموارد البشرية

رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية

أ . د . سامي بودبوس

أستاذ إدارة الأعمال كلية
العلوم الإقتصادية والتصرف
جامعة صفاقس

د . خالد زهمول

أستاذ إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم
السياسية جامعة صبراتة



إدارة الموارد البشرية

رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية

اسم المؤلف: أ. د. سامي بودبوس - د. خالد زهمول

الطبعة الأولى: 2020 م

رقم الإيداع المحلي: 2020/343

رقم الإيداع الدولي: 978-9959-921-63-5

دار الكتب الوطنية بنغازي - ليبيا

هاتف: 7165022.21821+ - بريد مصور 4843580-21821+

ص.ب: 75454 - طرابلس Email: almosgb@yahoo.com


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

يهدي المؤلفان هذا الجهد

إلى كافة طلاب العلم بالمرحلة الجامعية

إلى المهتمين بالموارد البشرية في قطاعات الدولة العامة والخاصة

وكذلك الأخوة في مجال البحث العلمي والاستشارات

نتمنى التوفيق للجميع وأن يكون هذا الجهد

والذي هو ثمرة تعاون بين كاتبين من جامعتين عربيتين هما

جامعة صفاقس للعلوم الإقتصادية والتصرف وجامعة صبرتة

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة؛ لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة الموارد البشرية وتنميتها تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، وتتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل؛ لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

ولقد ساهمت المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية في بلورة الرؤية حول العنصر البشري بصفة خاصة، فالفلسفة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية تكون ذات فعالية إذا ترجمت بوضوح وتفصيل لما يتمتع به العنصر البشري من أهمية كبيرة، ولم يعد مجرد أدوات وعناصر جامدة من عناصر الإنتاج، أو أرقاما يعيشون على الهامش كما كان سابقا، بل أصبح الرأسمال الاستراتيجي والفكري للمؤسسة.

وقد زادت قناعة المؤسسات بأن الموارد البشرية تُعد أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو، هذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك استراتيجي له دوره الحيوي ضمن استراتيجية المؤسسة، وهذا من خلال ربط غايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة مع أنشطة الموارد البشرية، وبالتالي فنجاح الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة يكمن في ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات الكفاءات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها الاستراتيجية، حيث تؤثر استراتيجية المؤسسة على معالم العديد من الوظائف ومتطلباتها المهارية، ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسبة لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها.

وبحكم أن إدارة الموارد البشرية هي التي تسمح للمؤسسة بالحصول على ما تحتاجه من موارد بشرية كماً ونوعاً، فإنه توجب توفير الكفاءات الضرورية لتحقيق أهدافها بفعالية، والعمل على تطوير هذه الموارد والحفاظ عليها، وكذا توجيهها واستثمارها الاستثمار الأمثل لطاقاتها وقدراتها وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد، فإن هذه الإدارة تأتي لتؤكد أهميتها ومكانتها في المؤسسة، فهي التي تعمل من خلال مختلف ممارساتها على الوصول إلى بناء مورد بشري قادر على مواجهة تغيرات المحيط وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف؛ حيث لم يعد دورها مقتصرا على الجوانب والمهام الروتينية كتحرير مختلف قرارات العاملين وضبط أوقات الحضور والخروج، ورزنامة العطل وتحديد الأجور، بل أصبحت تتعدى ذلك إلى جوانب جوهرية تتعلق بالحفاظ على المورد البشري وتحفيزه ورفع روحه المعنوية والعمل على ضمان ولائه واستقراره في المؤسسة، مما يؤدي إلى الاستفادة من قدراته وكفاءاته وتفانيه في خدمة المؤسسة والتزامه بتحقيق أهدافها، وبالتالي تحقيق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات المنافسة.

ولتحقيق هذا الهدف فقد خصص الكاتب **الفصل الأول** من هذا الكتاب لإبراز أهمية المورد البشري لمنظمات الأعمال الحديثة في ضوء مستجدات القرن الحادي والعشرين،

وكان التركيز الأساسي هنا على الدور الاستراتيجي الجديد للموارد البشرية.

ثم خصص الكاتب **الفصل الثاني** لمناقشة وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء التحديات الاستراتيجية للمنظمات، ولذلك فإن السؤال الذي حاولنا الإجابة عليه هوكيف يمكن أن تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟

أما الفصل الثالث فقد خصصه الكاتب لمناقشة دور الكفاءات في تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة ، وعلاقة هذا التميز بوظائف إدارة الموارد البشرية.

وأخيراً الفصل الرابع يتمحور حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي أنشأت حالة فكرية جديدة أدّت إلى تغيير عميق في نظرة إدارة الموارد البشرية في مهامها وأساليبها.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية ودورها الاستراتيجي

Human Resources Management and Strategic Role

إدارة الموارد البشرية ودورها الاستراتيجي

Human Resources Management and Strategic Role

يرتكز تقدم أي مجتمع وتطوره على جودة أعمال مؤسساته وأنشطتها وكفاءة أدائها من خلال استخدامها الأمثل للموارد لا سيّما الموارد البشرية، التي تُعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأيّ مؤسسة (لوفلونشاك وآخرون، (Le Flanchec & al 2017.). وقد لُوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها، وأصبح يُنظر إليها على أنها أهم وأغلى أصول المؤسسة، وما يميزها من باقي هذه الأصول أنها أصول فكرية.

فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهاما روتينية، بل أصبحت لها أبعاد استراتيجية مختلفة على ما كانت عليه، وذلك نتيجة للتحديات التي واجهتها ومن بينها التغيرات التكنولوجية التي تجاوز دورها في تطوير المؤسسات إلى المورد البشري حيث أصبح نجاح وفاعلية المؤسسات المعاصرة يعتمد على المورد البشري الذي هو أساس خلق القيمة المتمثلة بالمخرجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن وتعزز من سمعة ومكانة المؤسسة.

ومن هذا المنطلق كان لزاما تغيير النظرة إلى وظيفة الموارد البشرية من كونها وظيفة استشارية تهتم فقط بتحديد أجور وإجازات العاملين، أو من كونها فقط تقوم بتعديل تصرفاتها وممارساتها كردود أفعال تتناسب مع استراتيجية المؤسسة الى النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها شريك متساوي في عملية التخطيط الاستراتيجي، وبهذه النظرة لن تقتصر وظيفة الموارد البشرية على مجرد التكيف مع متطلبات العمل، بل تتحول إلى شريك متكافئ في بناء وتحقيق استراتيجية المؤسسة إذا هذه حقيقة لا تغيب على أي أحد، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها، فلابد أن يتم ذلك من خلال المورد البشري، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات وتكنولوجية حديثة، فإن هذا الأخير هوالذي سيشغلها ويستخدمها.

وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية، كوظيفة من وظائف المؤسسة، لم تأخذ مكانتها كباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج أو المالية، وذلك لأن الاهتمام بالإنسان وبالعلاقات الإنسانية جاء تاليا للاهتمام بالجانب المادي للعمل، فإنها ستكون غدًا من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات وأكثرها حساسية؛ كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثّر بالتغيرات البيئية.

وللتعرف على إدارة الموارد البشرية سنتطرق في هذا الفصل في مبحثه الأول إلى مفهومها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة لمختلف مقومات نجاحها، وأيضا مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وأهم التحديات المعاصرة التي تواجهها، والمبحث الثاني نستعرض من خلاله تطور إدارة الموارد البشرية ضمن المراحل التاريخية والعوامل التي ساهمت في هذا التطور، أما المبحث الثالث فيتطرق إلى التعرّف إلى الاتجاهات الحديثة والرؤى الجديدة والأفاق لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لمفاهيم إدارة الموارد البشرية.

لم يعد ثمّة شك في أن الموارد البشرية Human Resourcesهي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة، بل يمكن القول: إنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح)عبد المطلب، 2011)، ذلك أنّ توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية تمكّنها من النهوض بأعباء العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة، واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

وتعتمد كفاءة المؤسسة على حسن استثمار مواردها، وبالأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة متخصصة تتولى إدارة هذا المورد وتنميته، تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارتها.

وقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين في المؤسسة، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة الأفراد، ومنها إلى إدارة الموارد البشرية ثم إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها

تعدّ إدارة الموارد البشرية القلب النابض في أنشطة المؤسسة وإدارة مواردها، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا إلى الدور الحيوي الذي تؤديه، ولا شك أن محاولة الوقوف على مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب، وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة.

1. تعريف الموارد البشرية

تعتبرالموارد البشرية أهم عامل من عوامل الإنتاج بالمؤسسة، فعلى الرغم من أهمية باقي موارد المؤسسة الأخرى (المالية والمادية...) إلاّ أنّ الموارد البشرية تأتي في صدارة اهتمام المؤسسة باعتبارها الركيزة التي تقوم عليها من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدته) بودبوس، (Boudabbous, 2004 ، فهي المسؤولة عن إدارة جميع الموارد الأخرى، وكذلك باعتبارها محور الإبداع ومنبع كل تطوير وتغيير بالمؤسسة، وتعرّف الموارد البشرية بأنها «مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة»)بلوط، 2002.(

وتعرّف بأنّها: «جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين كموظفين فيها للقيام بأعمالها ووظائفها كافة ضمن ثقافتها التنظيمية التي توضع وتضبط أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية» (آرمسترونغ، Armstrong, 2010)

وتعرف الموارد البشرية بأنها « :مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية " (الشيخ، 2008).

وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن المؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود العنصر البشري باعتباره المتحكم الوحيد بالموارد الأخرى؛ ولذا تعتبر الموارد البشرية في

المؤسّسات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون موارد بشرية، فبدون أفراد فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد هم الذين يخلقون المؤسسات ويصنعونها.

وفي ظل هذا لم يعد ينظر إلى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على أنها تكلفة لا عائد منها، بل ينظر إليه على أنه استثمار له عائد، فكفاءة المؤسسة تعتمد أكثر فأكثر على حسن استثمار مواردها البشرية، فنجد أن المؤسسات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال لا يمكن أن تدار بدون موارد بشرية مؤهلة وكفؤة، ونأخذ على سبيل المثال الاختيار السيّئ للموارد البشرية الّذي يمكن أن يهدم العمل كله، أما الاختيار السليم والتحفيز والتدريب الجيد فيمكن أن يطلق العنان لإمكانيّات المؤسسة، ممّا يؤدّي إلى أفضل النتائج في جميع الأحوال.

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية (كادن، Cadin، 2000):

- تقدم المعرفة الإنسانية خلال العقود القليلة الماضية تقدما يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة.
- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية.
- ارتباط التقدم الحاصل في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بالقاعدة المعرفية البشرية.
- تحول القوة داخل المؤسسات إلى العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة، وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في الوقت نفسه.
- يتوقف نجاح العديد من المؤسسات الحديثة على جودة ما تملكه من رأس مال بشري، ويقصد به مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

وبذلك فإن التحول الذي يشهده العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير للمؤسسات الراغبة في التميز، فلا شك أن المورد البشري هوالمتغير الأساسي الذي سيؤثر في التقدم العلمي خلال الفترة المقبلة، والذي يحتل موقع الصدارة مقارنة بالموارد الأخرى.

2-تعريف إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

لقد اختلفت الرؤى حول إدارة الموارد البشرية، فهناك وجهة نظر تقليدية، إذ يرى بعض المديرين، من خلال بعض الدراسات الميدانية (الهذيلي وبودبوس، Al-Hadhili & Boudabbous, 2018 غيلدنغ وآخرون، Guilding & others, 2005؛ آركيمول، Arcimoles, 2000) أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ المعلومات الخاصة بالعاملين في ملفات وسجلات معينة، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظَ باهتمام هؤلاء المديرين إذ يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة، وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى من تسويق، وإنتاج ومالية، وهذا عائد إلى أهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة (زغل، Zghal, 2001؛ آركاند وآخرون، Arcand & Others, 2004؛ لوفلانشاك وبلان، Le Flanchec et Plane 2009).

واتسع كذلك مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل مجموع أنشطة رئيسية من أهمها تحليل الوظائف وتوصيفها، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز، تنمية وتدريب الموارد البشرية.

ونورد في ما يلي أهمّ التعريفات لإدارة الموارد البشرية:

يعرّف بعضهم إدارة الموارد البشرية بأنّها: «الإدارة المختصّة في المؤسسة للقيام بأنشطة وعمليات الحصول والإبقاء على الأفراد متحمسين لأداء مختلف الأعمال عبر حسن اختيارهم وتدريبهم وتعويضهم بالأجر المناسب، وتوعيتهم بحقوقهم والتزاماتهم وفهم دافعيتهم، واحترام أهدافهم الشخصية ورعايتهم لزيادة ولائهم بتحفيزهم دوما لبذل أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم» (كاتو، Katou 2008).

كما يعرّفها سالم وصالح (2006) بأنها «المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين

المؤسسة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال»، وهي من هذا المنطق تعد إدارة استراتيجية مهمّة لا يمكن الاستغناء عنها.

وتعرف أيضا بأنها: «استقطاب العاملين وتنميتهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى قدر ممكن من الكفاءة» (ديري، 2011).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنّها: «مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية» (بريتي، Peretti, 2008).

وعُرِّفت بأنها: « النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولا إلى الإحالة على التقاعد، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع» (مفوت وآخرون ، Mevout & others، 2009).

وتعرف بأنها: «جميع الأنشطة بما فيها تلك التي تدار بواسطة العاملين أنفسهم، والتي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للعاملين بالمؤسسة وإسعادهم») بن عنتر، 2010(، كما تعرّف أيضا بأنها «إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في أنواع المؤسسات كافة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المؤسسة إلى غاية انتهاء خدمتها وعملها فيها» (بلان، (Plane, 2000.

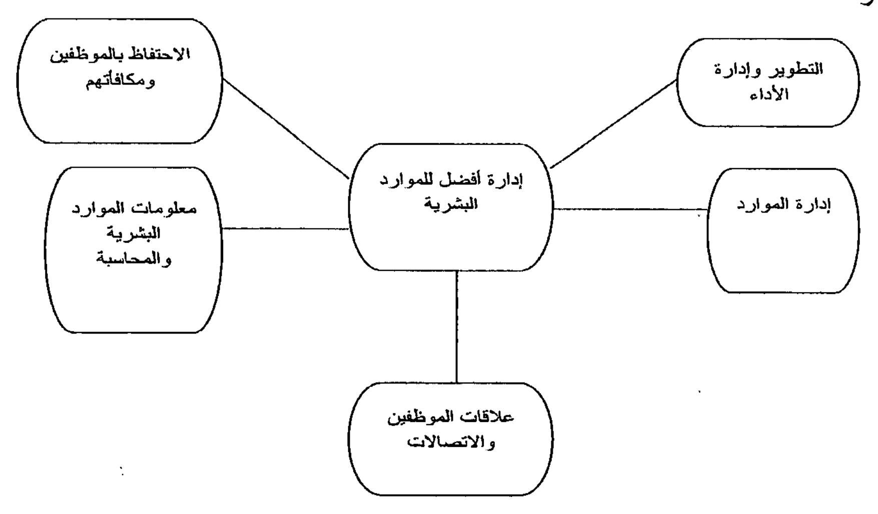
ونستدل من التعريفات السابقة على وجود مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط واختيار وتعيين الموارد البشرية، التدريب، كتقييم الأداء والأجور والحوافز التي تمارسها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الفردية للعاملين في الوقت نفسه.

وبذلك، يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية طريقة جديدة للتفكير في إدارة العنصر البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الاستراتيجية، وباعتباره كذلك أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثمّ قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة.

يتضح ممّا سبق أنه يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع أهداف المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.

لذا تعتبر الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز منزلتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية كفؤة.

الشكل (1) يبيّن طبيعة العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المؤسسة.



شكل رقم (1) يبين علاقة إدارة الموارد البشرية مع المؤسسة

Source: *Parry E., Tyson S., Selbie D., Leighton R. " HR and Technology: Impact and Advantages". www.cipc.co.uik. 2007. p3.*

الجدول (1) يبيّن أهمّ أوجه الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
تركز إدارة لأفراد على وضع خطط قصيرة الأجل لوظائفها.	تركز إدارة الموارد البشرية على التخطيط طويل الأجل الذي يضع خططا واستراتيجيات طويلة الأجل للموارد البشرية.
وظائف إدارة الأفراد محددة بتعيين وترقية، كما أنّها ذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة.	وظائف إدارة الموارد البشرية أكثر عمقا واتساعا حيث تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة ككل وتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف والمتغيرات البيئية.
الوظيفة هي عقد بين الفرد والمؤسسة.	ارتباط الفرد بوظيفته هو نوع من الولاء والانتماء للعمل.
تعتمد الوظيفة على الاستجابة لحاجة المؤسسة لوظائف محددة يتم الإعلان عنها وفقا لاحتياجات كل قسم.	ترتكز على احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية وتضع خططا طويلة الأجل.
تكون الرقابة على العاملين داخلية ورسمية وفق قواعد تضعها المؤسسة ويلتزم بها كل العاملين من حيث الأجور والترقيات والجزاءات.	بالإضافة لأنظمة الرقابة الرسمية التي تضعها المؤسسة فالرقابة وفقا لإدارة الموارد البشرية ذاتية من العامل نتيجة ولائه للمؤسسة.
الهياكل التنظيمية وأنظمة العمل بيروقراطية ومركزية.	الأنظمة والهياكل تتميّز بالمرونة والتكامل مع جميع الإدارات لتحقيق أهداف المؤسسة.
العلاقة بين الإدارة والعاملين تكون على أساس تحقيق المنفعة لكلا الطرفين.	العلاقة تبادلية قائمة على التعاون والثقة وضرورة مشاركة العاملين في تحسين أنظمة العمل لصالح المؤسسة.

Source: Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. Personnel Review, 31(6), 671692-.

3. أهداف ودور إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا مهما وحيويا في المؤسسات فبقاء هذه الأخيرة وتحقيق أهدافها يتوقف على الطريقة التي استخدمت في الحصول على هذه الموارد وطريقة الاستفادة منها، لذلك وجب على المؤسسة أن تعتني بصفة دائمة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمي بها هذه الموارد، وكيفيّة الاستفادة منها بالشكل الأمثل.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات هو تزويدها بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد وتنمية كفاءاتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف يرتبط بعضها بالمؤسسة والبعض الآخر بالعاملين، هذه الأهداف تتجسد في ما يلي (ويلسون، Wilson، 1986):

1.3 تحقيق الكفاية الإنتاجية

يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمّى بالمُدخلات (Inputs) ، على اعتبار أن المورد البشري هوالذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا، طاقة، الخ) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (ouputs) أي منتجات أو خدمات كمّا ونوعا وبأقل تكلفة.

ويعتبر العنصر البشري هوالمسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات، وتخفيض تكلفة المدخلات؛ وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية، من خلال ما يقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا، مُحَفَّزا، لديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة التي تصبح من خلاله قادرة على تحسين انتاجيّتها.

2.3 تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي

الكفاية الإنتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والمنافسة وبقاء المؤسسة، فتحقيق منتجات بكفاءة عالية (كمية ومواصفات وأقل تكلفة) من خلال الاستخدام الأمثل للموارد (المدخلات) وذات جودة كمّا ونوعا لتحقيق الرضاء لدى عملاء المؤسسة، أي أن تلبي المخرجات والخدمات المقدمة للمستفيدين واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المؤسسة بل من وجهة نظر

المستفيد، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أهميّة مسألة الجودة ورضا الزبائن وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة دون استثناء، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضاء، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

3.3 خلق ميزة تنافسية للمؤسسة Competitive Advantage

إن تحقيق تنافسية للمؤسسة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضا إلى توليد القيمة، بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وأدائها، ونحن اليوم في اقتصاد تتحدد فيه قيمة المنتوج بالمعارف التي تدخل فيه والكفاءات التي تحرك لإنتاجه (كروبكا، Krupka, 2002).

والقيمة التي تنتجها المؤسسة مرتبطة بأصولها غير المادية تماما، كارتباطها بالأصول المادية، وحتى يتم توليد القيمة فإن المؤسسة تحتاج أيضا إلى تضمين العاملين في إدارة هذه الأصول غير المادية وقبولهم بتحريك وتنمية الكفاءات الضرورية لذلك، وهنا تبرز أهمية المورد البشري ودور الوظيفة المكلف بها.

إن دور الموارد البشرية في خلق القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب ودمج الأشخاص المتميزين، بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة (التعلم الفردي والجماعي)، كما يتعلق بالقدرة على إدارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد (ثقافة، هياكل، أنظمة...) وبطريقة ملائمة، وأخيرا فهويتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعلومات والتجارب، وإقامة شبكة من العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة (ثقافة المؤسسة Business Culture) (أياد وآخرون، ayad & others, 2000)

4.3المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل. واندماج أهدافهم مع أهداف المؤسسة لخلق التعاون المشترك، وذلك عن طريق وضع نظام موضوعي لقياس أداء العاملين وتقييمه، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية، أو المكافآت، أو العلاوات الاستثنائية، أو الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير ضمان اجتماعي وصحي جيد، يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمؤسسة جميعهم.

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها، وبالتالي الإسهام في زيادة الفاعلية التنظيمية ومن أجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، يجب عليها ممارسة الأدوار التالية (دولان، وآخرون(Dolan & Others, 2002:

الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

الدور التنفيذي: وهويتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتخطيط القوى العاملة والاختيار والتدريب والتحفيز.

الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

الدور المشارك: تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا مهمّا في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، لا سيّما فيما يتعلّق بمجال الموارد البشرية، ويتوقّف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها، واعتبارها شريكًا وعضوا مهمّا في هذا المجال.
- الكفاءات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية التي تساعدهم على القيام بهذا الدور.
- إعادة النظر في الأولويات وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الاستراتيجية المهمة، بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات ودعم اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

ولذا ومن خلال ما سبق نتبيّن أن إدارة الموارد البشرية تعد بمثابة شريك متساو يجب أخذه في الاعتبار عند إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا

رئيسيا ﭬ صناعة استراتيجية المؤسسة برمتها، من خلال الإسهام بمنظورٍ متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع أيّ استراتيجيات أعمال وتنفيذها.

وتشير بعض الدراسات (عمامي وآخرون، 2008 ,Amami & others 2008؛ سيتو، 2002، Citeau؛ بلان، 2000 ,Plane 2000) إلى أن المؤسسات الناجحة عندما تكون بصدد تقديم منتجات جديدة فإن ما تعنى به هذه المؤسسات هو وضع استراتيجية للموارد البشرية تكفل تحقيق خططها الإنتاجية والتسويقية بنجاح.

ثانيا: وظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى دور أداء الموارد البشرية من المهمّ أن نتطرق أولا إلى وظائفها وممارساتها ثم إلى تنظيم هياكلها الوظيفية ورسم خطوط الاتصال بين السلطات.

1-وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها

تتعدّد وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وأيضا تتطور تبعا للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه منظمات الأعمال كافة. وهي على النحوالتّالي:

1.1 وظيفة تكوين الموارد البشرية Human Resources Configuration Function

هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال وتقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (خبرة، مهارة، مقدرة...الخ)، لشغل الوظائف الموجودة ﭬ المؤسسة، ومن الأنشطة الفرعية نذكر:

- **تصميم وتحليل العمل:** ويتم من خلالها تحديد الواجبات والخصائص العامة للوظائف ﭬ المؤسسة على ضوء أهدافها، ومن ثمة تحليل هذه الجوانب بشكل مفصل لتحديد مهام ومسؤوليات وسلطات عمل وظيفية من هذه الوظائف.
- **تخطيط الموارد البشرية:** يتم من خلال هذه الوظيفة تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع ﭬ الفترة الزمنية المقبلة التي تخطط لها المؤسسة، وهذا يساعد المؤسسة على تلبية احتياجاتها من مختلف الاختصاصات مستقبلا.

- **استقطاب الموارد البشرية:** من خلال هذه الوظيفة يجري جذب وترغيب العمالة الجيدة في المؤسسة وهذا يحسّن سمعة المؤسسة من جهة ويحقق أرباحًا مجزية من جهة أخرى.
- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب، ويمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفي الوقت نفسه الخطوة السابقة مباشرة في اتخاذ قرار التعيين. يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين للتوظف في المؤسسة ممّن جرى استقطابهم.

إن عملية الاختيار والتعيين في المؤسسات قاطبة، ذات هدف استراتيجي يتمثل في اقتناء أفضل المستقطبين بصورة تحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم اختياره وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا.

- التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريبا أوليا وذلك من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

بذلك يمكن القول إن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

2. 1 وظيفة التعويضات Compensation Function

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة يجري على أساسها وضع التعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وتشمل هذه الأنظمة ما يلي:

- **نظام تقييم الوظائف:** تقوم به إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من الوظائف وذلك على ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل والتي توضح حجم المسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها، حيث يحدد على أساس نتائج التقييم التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة، والذي يتقاضاه شاغلها.

- **نظام التعويض المالي المباشر**: هوهيكل للرواتب والأجـور تصمّمه إدارة المـوارد البشرية، وذلك من خلال رسم سياسة سليمة للرواتب والأجـور وفقا لمؤهلات الشخص وأدائه؛ لتحقق الموضوعية والعدالة، وفي هذا المجال يجري تصميم هذا الهيكل على ضوء النتائج التي توصل إليها تقييم الوظائف.
- **نظام المكافآت المالية**: هونظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية ومكافأة كل من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من تقويم أداء الموارد البشرية.
- **نظام تقييم الأداء**: هو مجموعة من الأسـس والقواعد التي تستخدم من أجل تقييم أداء الموارد البشرية وكفاءتها في العمل، يقصد بمفهوم تقييم الأداء العملية الموضوعية للمؤسسة التي تقارن الأداء الفعلي للفرد بالأداء المستهدف، مع تحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، وتبين أسبابها ثم التغذية العكسية أو المرتدة لتنمية الفرد، وعلى مستوى المؤسسة تساعد المعلومات الخاصة بتقييم الأداء على قياس مدى فاعلية ونجاح سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وغيره من الأنشطة والسياسات الخاصة بالموارد البشرية.

3.1 تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development of Human ResourceS

تشمل هذه الوظيفة نشاطين فرعين يكملان بعضيهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، وتتكون هذه الوظيفة من:

- **التعليم والتدريب**: يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية كفاءات جديدة كما يعمل على معالجة جوانب الضعف في أداء الأفراد، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، وتحسين أداء هذا المورد وتمكينها ممّا هومطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.
- **التنمية**: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي؛ من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى في المستقبل، وتزويدها بشكل

مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع المتغيّرات التي تدخل على المؤسسة.

4.1 صيانة الموارد البشرية Maintenance of Human Resources

وظيفة صيانة الموارد البشرية تتكون كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

- **توفير السلامة**: من خلال تصميم برامج لحماية الموارد البشرية من الحوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- **توفير الصحة**: وذلك من خلال توفير برامج صحية وطبية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه.

5.1 علاقات الموارد البشرية Human Resources Relationships

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعين أساسيين هما:

دمج الموارد البشرية: هونشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشمل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ سواء بين فرق العمل أو بين الأفراد وإدارة المؤسسة، وكل هذا من أجل تحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المؤسسة التي يعملون بها.

علاقة العمل: كان هذا النشاط يُسمَّى في السابق «بالعلاقات الصناعية» التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، بحيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وغيرها.

وفي الختام فإن وظائف إدارة الموارد البشرية ليست بمعزل عن بعضها حيث إنها تشكل مع بعضها بعضاً نظاما متكاملا ومتفاعلا، وإن القرارات التي تتخذ في كل منها يكمل بعضه بعضا، فجميعها يصب في قرار واحد هوتحقيق هدف إدارة الموارد البشرية المتمثل في توفير بيئة قوة عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة جيدا، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية

المستوى تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

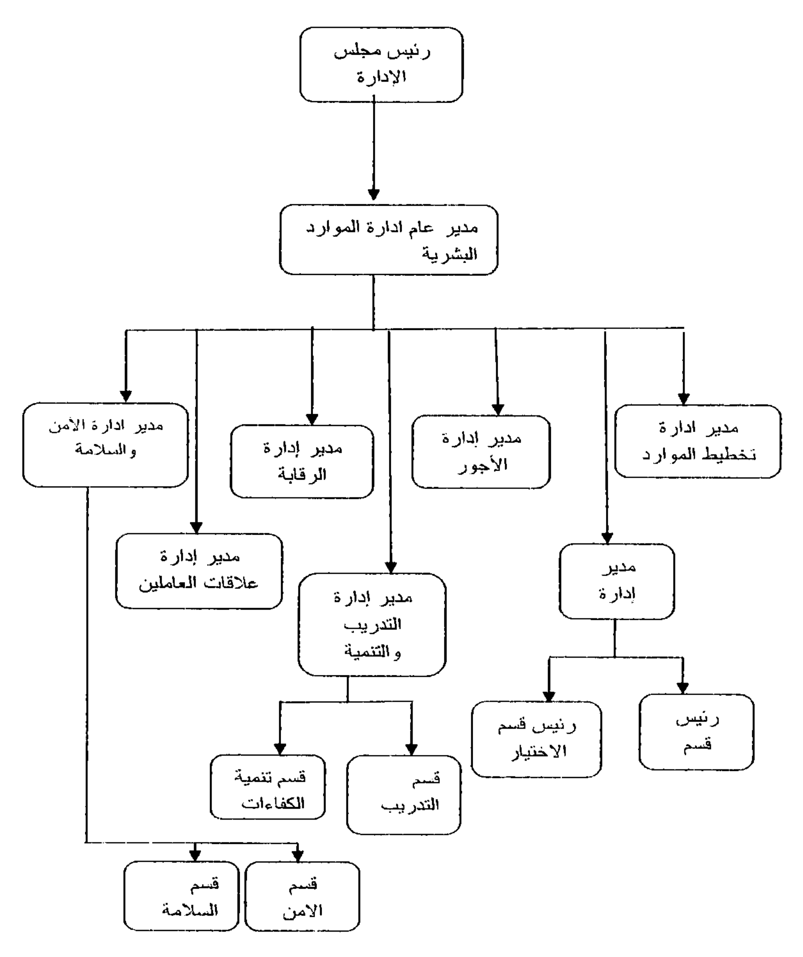
2. تنظيم إدارة الموارد البشرية Human Resources Managament Organisation

إن تنظيم إدارة الموارد البشرية يعتمد على عدة اعتبارات من أهمها:

- حجم المؤسسة، فكلّما كبر حجم المؤسسة وتضخم نشاطها كبر حجم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- حجم أنشطة إدارة الموارد البشرية ونوع تلك الأنشطة، فكلما توسعت الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتنوعت وظائفها زاد حجم هذه الإدارة في المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع إدارة الموارد البشرية فيها، فكلما تعقد هذا الهيكل تعقد دور هذه الإدارة.
- مدى دعم الإدارة العليا في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية فيها، ومدى اهتمامها بالعنصر البشري في المؤسسة.

يقوم التنظيم بوضع الهياكل الوظيفية ورسم خطوط وقنوات الاتصال بين السلطات، فضلا عن التنسيق بين أعمال المرؤوسين ومهامهم ووظائفهم؛ لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضا ضمان تنفيذ الخطة المرسومة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يعني الصرح الرسمي المقرر من قِبَلِ إدارة المؤسسة، بحيث إنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن هنا بدأ التفكير جدّيًا في خلق إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فبالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإنه غالبا ما تعمد المؤسسة إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، وذلك سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الموارد البشرية له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، أو عن طريق اعتماد لامركزي له حق التنسيق مع الفروع يتمتع بالاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية.

والشكل الموالي (2) يوضح نموذج عن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة:



الشكل رقم (2) نموذج الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

Source: Heneman, R.L., Tansky, J.W., & Camp, S.M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. Entrepreneurship: Theory and Practice, 25(1), 1126-.

يوضح لنا الهيكل التنظيمي السابق أهم الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في: التدريب والتطوير، الأجور والرواتب، السلامة المهنية، إدارة الأداء، تصميم الوظائف.

ويوضع كل هيكل على أساس الوظائف الموجودة في إدارة الموارد البشرية.

ففي الماضي كانت إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية منفذة، حيث كانت تجد مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا في المؤسسة، وكان طابع عملها يتميز بالروتين ولا يتعدى تسجيل كافة الإجراءات الوظيفية، التي تحدث في حياة العاملين، لكن حاليا أصبحت هذه الوظيفة أهم وأعمق من ذلك، بحيث اكتسح ميدانها الإعلام الآلي وتشبعت وظائف إدارة الموارد البشرية وانتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- دور المدير المعاصر وكفاءاته لإدارة الموارد البشرية

لمدير إدارة الموارد البشرية دور مهم وقيادي في المؤسسات، فنجاح إدارة الموارد البشرية يتوقف على مدى كفاءة مديرها ومسؤوليته، من أجل رفع مستوى أداء الموارد البشرية.

1.3 الدور المعاصر لمدير إدارة الموارد البشرية

هناك أدوار يمارسها مدير إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي (أراغل، Arrègle, 2006): :

- تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية: يجب أن يتوافر لدى مسئولي إدارة الموارد البشرية كفاءات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب، وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يعملوا على التحديث المستمر لكفاءاتهم ولإداراتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور المؤتمرات، وإجراء الأبحاث، والاستعانة بخبراء في مجال الموارد البشرية، كما يتعين عليهم مراجعة برامج الموارد البشرية من تعيين وتطوير العاملين، وإدارة الأداء ونُظم المكافآت، باستمرار لتعديلها بما يتفق والتغيرات في أهداف المؤسسة.
- **دور مدير التغيير:** أن يفهم التغيير المطلوب وكيفية إدارته، كما عليه أن يفكر استراتيجيا في نوع التغيير الذي يمكن أن يقود المؤسسة إلى وضع أفضل.
- **دور المستشار:** أن يكون ذا كفاءات تمكنه من ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مجالات العمل كافة داخل المؤسسة؛ ليتمكن من تقديم النصح والمشورة لكافة المديرين، فهو جهة استشارية مركزة في المؤسسة.
- **دور المخطط:** يقصد به أن يعرف المسير خطط الإدارة واستراتيجياتها وكذلك القرارات الملائمة لتنفيذها بكفاءة وفعالية، وأن يمتلك القدرة على تطوير الأفكار والمعارف وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.

- **نائب الرئيس:** أصبح مدير إدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات العالمية أحد نواب المدير العام للمؤسسة، نظرا إلى دوره المهم في المؤسسة واحتياج رئيسها له في معظم الأوقات.

2.3 كفاءات مدير إدارة الموارد البشرية

تحتاج العديد من المؤسسات إلى مدراء يمتازون بمجموعة من الكفاءات، يمكن تلخيصها في الآتي (هاذفيلد، Heathfiled, 2011):

- **المعرفة بأعمال المؤسسة وأنشطتها:** يتعين لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المؤسسة وإمكانياتها في مختلف مجالاتها ومنها المعرفة بالإمكانيات الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وتتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته وكيفية إدارة تكلفة رأس المال وكيفية تخصيص الموارد وفقا للمعايير المالية، والمعرفة بمنتجات المؤسسة وخدماتها من خلال فهم احتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج والمعرفة بالنواحي التكنولوجية، وتتضمن المعرفة بالعمليات الإنتاجية لتطوير المنتج مجالات البحث والتطوير بالمؤسسة، فكل هذا لا يعني المعرفة الدقيقة لمسؤولي الموارد البشرية ولكن المطلوب منهم هوالمعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة، وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليّين في وضع استراتيجية المؤسسة وبناء قدراتهم التنافسية.
- **السيطرة على الموارد البشرية:** يعد مدراء الموارد البشرية خبراء العلم السلوكي في المؤسسة، فيجب عليهم بناءً على ذلك أن يطوروا كفاءاتهم في مجالات التوظيف، والتطوير، والتقييم، والمكافآت، وبناء الفرق والاتصالات.
- **التصديق الشخصي:** يجب أن يتمتع مدير إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية من الصدق في عيون المستهلكين، حيث إن عملية الوثوق بالذات والتأثير على الآخرين يمكن أن تكتسب نتيجة تطور العلاقات الشخصية مع الزبائن، وذلك بواسطة توضيح قيم المؤسسة، والعدالة في التعامل مع الآخرين.
- **كفاءات الاتصال:** يجب أن يتمتع مدير إدارة الموارد البشرية بالقدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها في العمال، ومن أجل هذا يجب أن يتوفر في المدير كفاءات الاتصال.

المبحث الثاني: التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية

ليست إدارة المواد البشرية بشكلها الحديث وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية.

أو لا: العوامل المؤثرة على تطوير إدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة للوصول إلى ما وصلت إليه لتكون إدارة استراتيجية معاصرة، وكانت هناك العديد من العوامل التي أسهمت في هذا التغيير، نذكر منها على سبيل المثال لا للحصر:

1-العوامل الاقتصادية

إن العوامل الاقتصادية والظروف المحيطة بها تؤثر في الموارد البشرية، باعتبار أن المؤسسات تتوجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقلُّصها في فترات الكساد. فمثلا في ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات من القرن العشرين اُضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.

ولقد اُتسمت التطورات العالمية المعاصرة بتلاشي الحدود، واحتدام المنافسة الدولية والتوجه نحوالخوصصة، وحدوث تقلبات في الأسعار، وفي السياسة النقدية والمالية، وفي القدرة الشرائية.

ومن ناحية أخرى نجد تغير احتياجات العاملين وذلك لارتفاع مستوى معيشتهم، وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، فقد أصبح العامل يتوقّع من عمله ومن المؤسسة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي، بل هويتطلع أيضا إلى العمل في مناخ ملائم، وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية، الأمر الذي يتطلب وجود خبراء مختصين يعملون في إدارة مسؤولة عن دفع وتحفيز العاملين.

وتخضع المؤسسات حاليا للعديد من الضغوط الاقتصادية التي تفرض عليها ضرورة

تنمية الميزة التنافسية وتبنّي فلسفة إدارة الجودة الشاملة (عثمان، (Othmane, 2011)، وبناء عليه، فإنه من الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية أو ما تتضمنه من وظائف، بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز، ليس هذا فحسب، ولكن الأمر يتطلب أيضا وضع سياسات جديدة للاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وكل ما سبق لا يمكن أن يتم بدون معاونة إدارة الموارد البشرية.

2. العوامل القانونية

لقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث إنها تشكّل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

وقد كان للبعد القانوني أكبر الأثر في السياسة والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات؛ حيث انتقلت إدارة الموارد البشرية من مجال يحكمه «دعه يعمل» إلى مجال آخر مقيد بالقوانين والتشريعات الحكومي، فمنذ سنة 1930، بدأ الاهتمام المتزايد بتدخل الحكومات من خلال التشريعات والقوانين في رسم السياسات المتعلقة بالأفراد.

وقد تركزَّ التدخل الحكومي قبل هذا التاريخ في مجال الأمن الصناعي والصحة، وكذلك في جديد شروط وظروف تشغيل النساء والشباب في الصناعة (لعمى ومسعي، 2014). ومنذ ذلك التاريخ، تدخلت الحكومات في مجالات عدة، خاصة في ضبط الحد الأدنى لمعدلات الأجر، والأجر المتعلق بساعات العمل الإضافية، ونظام التأمين الاجتماعي، وكل الأسباب المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم، وأمنهم وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم.

3. العوامل الاجتماعية

إن العوامل الاجتماعية والثقافية ونظام التعليم...، كلّها عوامل تؤثر في ثقافة المؤسسة التي تؤثر بدورها في استراتيجيات المؤسسة، ورؤيتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارساتها؛ وبالأخص ما يرتبط منها بإدارة الموارد البشرية؛ مع مراعاة أن تكون استراتيجية المؤسسة

واتجاهاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع؛ حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها.

4. العوامل التكنولوجية

يتميز المجتمع الصناعي في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي والعلمي الذي يسير بمعدلات كبيرة خاصة مع ما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة، واستخدام أساليب إنتاجية متطورة، والآلات والأجهزة الجديدة، وقد كان لهذه الجوانب تأثيرها الواضح على الأعمال والأنشطة التي تُؤدَّى داخل المؤسسة، وعلى الأفراد الذين يقومون بإنجاز هذه الأعمال.

وقد ترتبت على هذه التطورات الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية وهذا يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، ويسهم في التعرف إلى القدرات والكفاءات المتاحة واستثماراتها في الوظائف المناسبة، وخاصة ونحن نعيش عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات، فقد أصبحت المؤسسة ملزمة بالمحافظة على ميزتها التنافسية من خلال تطوير تسريع عملية الإبداع والاختراع التكنولوجي، وتطوير أنظمتها المعلوماتية، وكذلك التكيف مع التغيرات، والمحافظة على المرونة في آليتها وأنظمتها وسياساتها، وخاصة ما يتعلق منها بالموارد البشرية من أجل مواجهة التحديات التي تعترضها في الآجال القصير والمتوسط والطويل) عين سوية، .(2015

هذه العوامل فرضت منطقيات جديدة في إدارة العمل والبشر معا؛ لذا تعد إدارة الموارد البشرية من النشاطات الرئيسية المميزة لإنشاء الأعمال المعاصرة، وتشكل حاليا أهم النشاطات للوصول للميزة التنافسية في الأسواق.

ثانيا: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي (منير، 2010):

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تمثلت هذه المرحلة في الأنظمة التالية:

- **النظام المشاعي أو المرحلة المشاعية**

وقد تميزت هذه المرحلة بضعف الإنسان كفرد وشيوع التعاون البسيط ضمن المشاعية التي تضمن توفر الحد الأدنى من مستلزمات العيش.

- **نظام الرق والعبودية**

وتميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام للعمالة وكانت السلطة الأساسية تكمن بيد الإقطاعي، وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها، ومن هنا بدأت فكرة تقسيم العمل وظهور الطبقات التي تمثلت في السيد والعبد.

- **نظام الصناعة المنزلية**

تميزت هذه المرحلة بظهور فئة تمتلك الخبرة والمهارة تعمل لتفي بالمتطلبات الجديدة وبدء العمل مقابل أجر محدد يسمح للعامل والعائلة بالحياة.

- **نظام الإقطاع والطوائف**

تميزت هذه المرحلة بوجود نظام الإقطاع في الريف ونظام الطوائف في المدن، حيث تجسد الأول بوجود طبقتين: ملاك الأرض، والقنان؛ أي الذي يفلح الأرض ويعمل بها، وتميزت الثانية أي الطوائف بوجود مجموعة تعمل تحت إشراف المتدربين، وقد ساعد هذا النظام على بروز التجارة واتساعها، هذه الأنظمة تجسد التراكمات للمراحل السابقة لتطور الإنسان حيث إن كل مرحلة من المراحل كانت لها انعكاساتها إيجابيا وسلبيا على تطور العنصر البشري وطبعه بطابع خاص بتلك المرحلة.

2. مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، ومن أهم ما يميزها ظهور الاختراعات والاكتشافات، وظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها، وإن زهوالصناعة قد دعا لعدم الاهتمام بالعنصر البشري، في خضم ذلك برزت النقابات العمالية في منتصف القرن التاسع عشر؛ للدفاع عن حقوق العمال مستخدمة سلاح الإضراب، ممّا اضطر أرباب العمل إلى

مفاوضتهم جماعيا، وأخذت النقابات تطور تنظيماتها، كل هذه الأحداث والمتغيرات المادية التي تشكل امتدادا تاريخيا لتطور الإنسان الفرد ؛ كان لها انعكاس كبير على الإنسان بكل ما حمله من قيم، وبالتالي كان الناتج هو بروز الفلسفات والنظريات العلمية التي تمثل هي الأخرى الوجه العلمي لتطور الإنسان بقيمه المختلفة، والتي تعبر كل واحدة منها عن مرحلة تاريخية من مراحل تطور الإنسان الذي يعتبر جوهر إدارة الموارد البشرية وبالتالي تطور إدارة الموارد البشرية.

.3مرحلة الإدارة العلمية

من بين التطورات العامة التي أسهمت في ظهور إدارة تهتم بالموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية (حيث سنتطرق إليها لاحقا).

.4 مرحلة الحرب العالمية الأولى

قبل سنة 1914؛ أي قبل الحرب العالمية الأولى لم تكن هناك وظيفة مختصة في إدارة الموارد البشرية إذ كانت إدارة الأفراد تُمَارَس من قِبَلِ أرباب العمل بحد ذاتهم، فالظروف التي أدت إلى ظهور وظيفة الأفراد كعملية مستقلة ترجع إلى الحرب العالمية الأولى نتيجة التحولات التي حدثت في النظام الاقتصادي، بحيث أضافت هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة وجود إدارات تهتم به، وساد اقتناع لدى أصحاب العمل بأن الموارد البشرية هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب، وهذا ما عجل بضرورة وجود إدارات تهتم بشؤون العاملين في المؤسسات (الصناعية خاصة)، وتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، وسميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية.

كما تميزت هذه المرحلة بظهور تيار العلاقات الإنسانية، وأقنعت الكثيرين بأهمية الرضا الوظيفي عند العاملين، وأهمية توفير الظروف المناسبة للعمل)حيث سنتطرق لاحقا لمدرسة العلاقات الانسانية).

.5 مرحلة الحرب العالمية الثانية

أفرزت هذه الحرب نفس إفرازات الحرب العالمية الأولى تقريبا ولكنها ركزت على

العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج وبالتالي أوجبت العناية بإدارة الموارد البشرية.

6. **مرحلة ما بين 1945–1975**

تميزت هذه الفترة بالنموالكبيرفي مختلف المجالات: تزايد العلاقات الصناعية، تطور الأنشطة النقابية ودور الشركاء الاجتماعيين، تزايد حجم المؤسسات وتنوع حاجات العمال، وهذا ما أدى إلى ترسيخ أسس جديدة في الصناعة، وساعد المؤسسات على زيادة إنتاجيتها وتحسينها وتقليص مختلف التكاليف، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى دخول أسواق جديدة وزيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير، وفي هذه الفترة كان انشغال المؤسسات منصبّا على تسيير دخول الأفراد، ممَّا أدى إلى ظهور تسمية إدارة الأفراد بالمؤسسة.

7. **مرحلة 1975– 1990**

خلال هذه الفترة بدأت المؤسسات المتقدمة في النظر إلى ممارسات إدارة الأفراد باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات الأعمال الأخرى وأنشطتها، ومن ثمّ اعتبارها أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق الربح والنمولمؤسسة، وكان هذا بسبب التطور والتوسع الصناعي الذي ميّز هذه الفترة وكذلك ارتفاع مستوى التعليم والوعي والثقافة لدى العاملين، ممّا أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة وكذلك زيادة دور المنظمات العمالية والحركة النقابية وأهميتها، وازدياد نفوذها في مواجهة الصراعات بين الإدارة والعاملين (سوليي، Soulié, 1992).

8. **مرحلة 1990 – فما فوق**

في هذه الفترة وقع التحول في المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، بحيث لم تكن إدارة الأفراد تحظى بالاهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة العليا، وكانت نظرتهم إليها تنحصر في أنها مجرد وظيفة روتينية تنحصر في أمور قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة، وكانت وظائف إدارة الأفراد وفقا للنظرة التقليدية السابقة تتركّز في ما يلي:

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجهات السلطة

الإدارية العليا (صاحب المؤسسة أو المدير العام).

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العاملين.
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقّات العاملين (قد يتم هذا عن طريق إدارة الحسابات في كثيرٍ من المؤسسات).
- إمساك السجّلات والملفات التي تحفظ بيانات العاملين.
- متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل والإعارة وما إليها من أمور تخص العاملين.

تلك النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهازٍ تنفيذي محدود الأهمية، لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المؤسسة حيث برز فيه الكثير من القصور في إدارة الأفراد، ومن أسباب ذلك:

- عدم وجود تناغم بين القرارات والممارسات داخل الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المتعددة المسؤولة عنها.
- عدم وضوح الترابط والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد وبين النشاطات الأخرى في المؤسسة من تسويق وإنتاج وتمويل، وهذا ما قد يسبب الازدواجية والارتباك في أعمال وقرارات المؤسسات.
- لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمؤسسة مؤثرا.
- كان محور تفكير الإدارة هوجانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب، الأمر الذي يعني اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجية ومن ثَمّ يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المؤسسة ويوفر لها التكاليف.

لكن في الوقت الحالي، تحديدا منذ بداية السبعينيات، تغيرت النظرة إلى إدارة الأفراد وتغيرت معها حتى التسمية، فأصبح يُطلق عليها إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهذا بعدما تنامى الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثمن

الموارد المتاحة لدى الإدارة (والك، وآخرون2014 .Walk & others).

ويمكن إيجاز التحولات التي طرأت على مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
- التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كرأس مال فكري.
- التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية.
- التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
- التحول من إدارة الأفراد كجزيرة منعزلة إلى إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
- التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
- التحول في التسيير التقليدي لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى، فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية كمجرد مصدر تكلفة يمكن التخلّص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ولهذا يقول الكاتبان (مارش وسيمون، (March & Simon. 1971: «إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية أي (الأفـراد(ويصفها بأنها مصدر للميزة الاستراتيجية التنافسية لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به»، وبناء على ذلك فإن تحقيق الميزة التنافسية أو البقاء على قيد الحياة يكون من خلال قيادة العنصر البشري. والجدول (2) يبين مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

الجدول (2) يبيّن مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

الزمن	تطور الأحداث
1799	ظهور أول نظام لتحديد الأجر.
1800	ظهور أول محاولات تحقيق رفاهية الأفراد وتحسين ظروف العمل المادية.
1810	ظهور متخصصين لحل مشكلات العمل.
1820	الاعتراف بقواعد ونظم العمل الصحية مثل سنّ العمل للأطفال – واجبات العاملين- خدمات الإسكان.
1835	تقييم العاملين وترتيبهم حسب مستوى مهارتهم.
1880	تجميع أنشطة إدارة الأفراد في قسم واحد لأول مرة.
1900	ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة «تايلور».
1901	ظهور «هنري جانت» وتقديمه لنظم حفز العاملين لرفع الإنتاجية.
1911	أول نظام لرفع التعويضات للعاملين.
1912	ظهور الأقسام الحديثة للإدارة.
1913	ظهور علم النفس الصناعي ومقاييس المهارة.
1915	أول منهج لتدريس إدارة الأفراد بالجامعات وأول برنامج لتدريب المدربين.
1917	استخدام الاختبارات الجماعية.
1922	ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية كنتيجة لتجارب هاوثورن.
1940	قدم علم الاجتماع أول نظرية للسلوك وظهور مدخل السلوك التنظيمي لإدارة الأفراد.
1942	أول برنامج للتدريب داخل مجال الصناعة.
1946	الاعتراف بإدارة الأفراد كمهنة.
1955	اعتراف مجموعة من الباحثين بأهمية العنصر البشري في اتّخاذ القرار.
1957	التركيز على تطبيقات العلوم الاجتماعية والعلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم العامة.

في الستينات	تطبيق مداخل التطوير التنظيمي في ممارسات إدارة الأفراد نتيجة للاعتراف بمفهوم إدارة الأفراد كوظيفة شاملة تمتد لمستويات التنظيم كافة.
في السبعينات	ظهور التأثير المتزايد للعنصر البشري في منظمات الأعمال والتركيز على مسؤولية المدير التنفيذي.
في الثمانينات	تعاظم وتنامي الإدراك لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المشروع وتأكيدالنظرة إليه كأغلى وأثمن الموارد المتاحة ومن ثم تغيير المسمى إلى إدارة الموارد البشرية.
في نهاية القرن20	اتساع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية ليشمل العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي كافة.

Source: Mahony, T.A., Deckop, J.R. (1986), Evolution of concept and practice in Personnel Administration / Humain Resource Management (PA/HRM), Journal of Management, vol. 12, n°2, p. 223241-

وإذا نظرنا إلى وظيفة الموارد البشرية في المستقبل نجد نموا متزايدا في أهميتها لكافة المؤسسات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والاتجاه المتزايد نحوالتوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية في التنمية وإنجاز الكثير من وظائف المؤسسة بعد أن كان إنجازها يعتمد بشكل كلي على الفرد بالأساليب التقليدية.

ثالثا: تطور إدارة الموارد البشرية من خلال المدارس الفكرية

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية.

وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهوما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة. ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة؛ لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

1. المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية The traditional concept of human resources management

أدى المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية إلى ظهور العديد من الكتابات التي أكدت ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص)المغربي، 2009؛ الموسوي، 2009). فقد ركزت هذه الكتابات على ضرورة تبنّي نظرة جديدة للمجتمع، ويستخلص من هذه الكتابات أن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار إليها باتجاه تطور الفكر الإداري عامة، وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة. تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:

- زيادة مستوى التفضيل في العمل.
- التغير في مستوى المعيشة.
- تحسن المستوى الثقافي العام للعاملين على وجه الخصوص.
- زيادة الطلب على تقليص وقت العمل.
- زيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
- التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية جديدة.
- إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين.

قادت هذه التغيرات إلى تحفيز أفكار جديدة كانت بداياتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام، واتّضحت هذه الأفكار في المدارس الفكرية ومداخلها التطبيقية.

1.1 حركة الإدارة العلمية

ترجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله ومبادئه وأسسه إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما نادى (تايلور، Taylor, 1911) بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا ترتكز إلا على أساسين: الاختيار السليم للعاملين، والتوزيع الذي يتناسب مع

قدراتهم وكفاءاتهم على الأعمال، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، وقد صاغ «تايلور» نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين. فوظيفة الإدارة تعني وفقا لفلسفة حركة الإدارة العلمية ،التخطيط والتنظيم والمتابعة، بينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكلفون به من مهام وأعمال من قبل الإدارة، وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده. وقد تبين لـ«تايلور» وزملائه أن اقتراحاته قد بينت وجود نوع من التناقض بين مصالح الأفراد كممثلة لأصحاب الأعمال، فالعامل يطالب بأجور مرتفعة دون أن يحأو ل زيادة مجهوده، والإدارة تسعى إلى زيادة كمية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ومحاولة منه لمعالجة هذه المسألة (التناقض) فقد أوصى «تايلور» باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تحديد الأجور.

وبالرغم من زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز نتيجة تطبيقات حركة الإدارة العلمية، إلاّ أنّ ذلك أدّى إلى سخط وتذمر العاملين، وقد ظهر هذا السخط في اعتراض الحركة العمالية عليها.

وعلى هذا الأساس لقي هذا الفكر صدى واسعا وترحيبا كبيرا في تلك الفترة لما كان له من آثار إيجابية واضحة على المؤسسات، فقد مكنت « نظرية تايلور» من تحسين الإنتاجية بشكل كبير، وهذا ما تجسد في الهيمنة الاقتصادية للولايات المتحدة الأمريكية انطلاقا من 1920، كما أن اساليب «تايلور» لبت احتياجات العالم المتخلف ومكنته من التطور الصناعي الحديث، وتحقيق اقتصاديات كبيرة، علاوة على ذلك فقد لعبت أفكار «تايلور» وإنجازاته دورا مهما في ظهور العديد من الطرق والأساليب الفعالة في تخطيط الإنتاج ودراسة العمل وتنظيمه.

وممّا لا شكّ فيه أن تطوّر إدارة الأفراد في ذلك الوقت كان بطيئا، فحركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتمامها الأولى على زيادة الإنتاجية باستخدام بعض الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، بينما لم تعرف الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أي **اهتمام انطلاقا من تصورها أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الأفراد.**

2.1 مدرسة المبادئ الإدارية

يعتبر العالم الفرنسي (فايول، 1916 (Fayol. أول من قام بتطوير مدخل عام للإدارة، كما بلور عددا من المبادئ العامة في نظرية الإدارة وقد أثر في عدد كبير من المنظرين الإداريين، وهو من لقب بمؤسس الفكر الإداري الحديث.

تميزت دراسات «فايول» بمحاولة الوصول إلى مجموعة من المبادئ التي تنظم العمل الإداري على مستوى المؤسسة ككل، وليس على مستوى الموارد البشرية فقط ، كما تميزت منظومة «فايول» — كما يرى — أن الوظيفة الإدارية تغطي جميع أرجاء المؤسسة، بل يمكن للعمال المشاركة في العملية الإدارية بدرجة ما، أما في خصوص التنظيم فقد كان «فايول» يرى أن العملية التنظيمية تتضمن التعريف العام للمؤسسة، بحيث يكون مناسبا للأهداف المحددة لها وتحديد دور كل وظيفة فيه تحديدا دقيقا. ودراسة آراء «فايول» تشير إلى أنه ينظر للإدارة على أنها جزء واحد من عملية الحكم التي تتصف بالشمول أكثر.

وبناء على الأنشطة أو الوظائف استطاع «فايول» أن يضع أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة إدارة الموارد البشرية على وجه التخصيص، وتشكل هذه المبادئ أساس نظريته الإدارية، وتتمثل مبادى «فايول» الأربعة عشر في الآتي:

أ. **مبدأ التخصص:** تجميع الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض.

ب. **مبدأ السلطة والمسؤولية:** أوضح «فايول» الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن هذه الأخيرة موازية للسابقة ومنبثقة منها. ويرى «فايول» أن السلطة هي مزيج مكون من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.

ت. **مبدأ الانضباط:** وهو في نظر «فايول» احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام. ويقرر «فايول» أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.

ث. **مبدأ وحدة القيادة:** هذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير.

ج. **مبدأ وحدة التوجيه:** ويقضي هذا المبدأ بأن كل مجموعة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة وهذا المبدأ يهتم بالنشاط للأفراد.

ح. **مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية:** وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراريته.

خ. **مبدأ الأجر العادل:** يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.

د. **مبدأ المركزية أو تفويض السلطة:** ويقصد به مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري.

ذ. **مبدأ التسلسل والتدرج بالمرتبة:** يرى «فايول» تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي، ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل، وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.

ر. **مبدأ الترتيب:** ويقصد به «فايول» وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسمه إلى قسمين: نظام مادي يعنى بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.

ز. **مبدأ العدل والمساواة في معاملة الأفراد:** يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم وأن يلتزم كل منهم بواجباته كافة.

س. **مبدأ استقرار الأفراد:** ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد أن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات المستقرة.

ش. **مبدأ حرية المبادأة:** المبادأة عند « فايول"، إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الابتكار.

ص. **مبدأ وحدة الأفراد:** بما أن الوحدة تولد قوة، فعلى المدير وفق هذا المبدأ تجنب العمل بمقولة فرّق تسدْ، وتجنب التعسف في الاتصال بالمرؤوسين بطرق رسمية.

بهذا يكون «فايول» قد أولى عناية كبيرة آنذاك للوظيفة الإدارية في وقت كان الاهتمام مُنْصَبًّا على الوظيفة الإنتاجية فحسب، كما أن أعماله قامت بدور كبير في تشكيل وظائف المؤسسة ووظائف الإدارة المعروفة حاليا، لكن رغم مزايا هذا المفهوم وأثاره وتطبيقاته التي مازالت مستمرة إلى اليوم، فإن نظرته المحدودة للعنصر البشري – وما نجم عنه من آثار سيئة على الفرد – جعلته محل انتقاد واضح، ممّا أدّى إلى تغيير النظرة للفرد وإعادة تصور **المشاكل البشرية في إطار جديد ووفق تحليل آخر، فظهر بذلك مفهوم أو مدرسة العلاقات** الإنسانية حيث سيرى بها المورد البشري عهدا جديدا من حيث التأطير الفكري الخاص به.

2. الموارد البشرية في مفهوم حركة العلاقات الإنسانية

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلاّ أنّها وبتركيزها علي معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر، وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.

ونتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستناداً إلى نتائج دراسات مصانع «هوثورن» في وسترن الإلكترونيك بواسطة مايوسنتي 1924 و1932 في الولايات المتحدة الأمريكية تركّز الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلي زيادة الإنتاجية. قاد هذا التوجه إلي ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها «مايو»، والتي تمت خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين والتي تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقاً في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري، فقد أظهرت تلك الدراسات أن المنشأة أو المؤسسة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كياناً مادياً، وأن ما يؤثر في إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية فقط، وإنما أيضاً مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد، وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة، وبذلك فقد أسهمت تجارب «مايو»

وزملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة، وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة، فإذا أرادت المؤسسة الوصول إلى أهدافها وتحقيق استراتيجيتها على نحو أفضل ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر وتقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة وتشريكهم قدر الإمكان في مناقشة البرامج والخطط والأهداف، وعلى هذا الأساس فقد أولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما خاصا للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل وترسيخ جذورها خارج العمل ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من أنظمة وقواعد وبرامج وسلطات وظيفية.

وبالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العملية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها، ويرجع السبب إلى خطإ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية – وإن لم تكن الوحيدة – في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه، ومن ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصورة مطلقة أن تحقيق أهداف المؤسسات غير الرسمية كفيل بالوصول إلى أهداف المؤسسة الرسمية، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات والإجراءات والمعايير وقواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحوأهداف المؤسسة، لهذه الأسباب وغيرها الأثر في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الرضا.

ولكن لابد من الإشارة إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساساً في دراسة العلوم السلوكية ومدخلاً جديداً في إدارة الأفراد، وقد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين، وتأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة وتفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة ودور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصولا إلى أفضل النتائج التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها.

ونظرا إلى التطور النظري في المبادئ الإدارية فإنّ المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمّى بإدارة الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد وحتّى مطلع الستينات من القرن العشرين الذي بشّر بظهور ما يُسمّى بمدرسة الموارد البشرية.

3. الموارد البشرية في النظريات المعاصرة

نتجت هذه النظريات من سلسلة من الأبحاث والدراسات تمخضت عنها عدة مفاهيم يمكن تصنيفها في مجموعتين أساسيتين:

– نظرية الموارد البشرية.

– نظرية رأس المال البشري وتمكين العاملين.

1.3 نظريات الموارد البشرية

ظهرت هذه النظريات في مطلع الخمسينيات، حيث اعتبرت الأفراد مصدرا حقيقيا للثروة، وموردا مهما في الطاقات المبدعة، التي تنتظر تجسيد ما لديها من إبداعات، لذلك فقد ركزت على ضرورة البحث عن السبل الكفيلة بتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل والإبداع انطلاقا من فكرة كون الفرد يعمل لأنه محفز.

في هذا الإطار ظهرت العديد من النظريات التي تعتبر إسهاما مهما في مجال التحفيز، من بينها نذكر ما يلي:

1.1.3 نظرية تدرج الحاجات

يعدّ (ماسلو، Maslow. 1943) من أوائل الباحثين في مجال التحفيز حيث يرى أن للأفراد مجموعة حاجات غير مشبعة، تعمل كدافع يحرك سلوكهم، لذا فإن تحفيزهم يتوقف على مدى إشباع هذه الحاجات التي يشعرون بها.

استنادا إلى ذلك يرى «ماسلو» أن كل فرد محفز بالرغبة في إشباع الحاجة التي يشعر بها، وبذلك فإن كل حاجة مشبعة لا يمكن أن تكون مصدر تحفيز، كما يضيف أن كل فرد يعاني عدم إشباع دائم، نظرا إلى أنه إذا شعر بإشباع إحدى هذه الحاجات فإنه سيشعر مباشرة بالرغبة في إشباع الحاجة الموالية تصاعديا.

وقام «ماسلو» بترتيب الحاجات الإنسانية وفق أهميتها وأو لوياتها على شكل سلم أو هرم، وقسم هذه الحاجات حسب درجة أهميتها إلى:

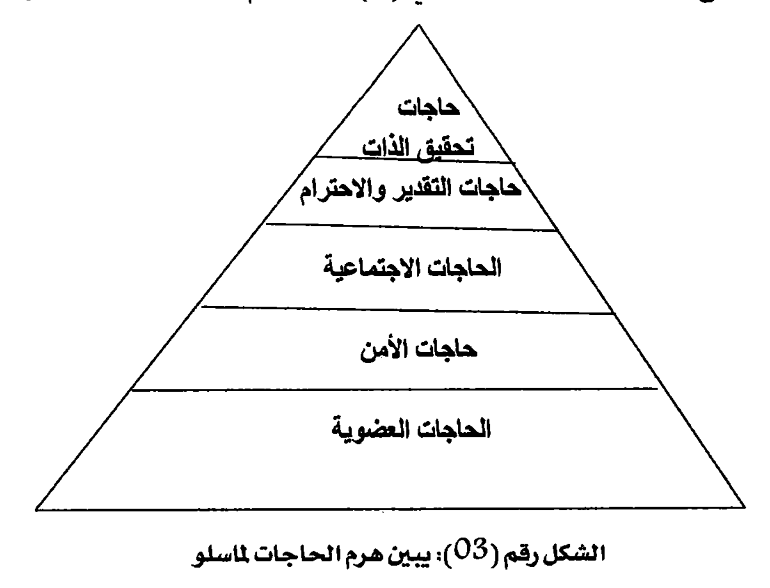
أ – الحاجة الفسيولوجية الجسمية: مثل الحاجة للطعام والشراب، وهذه الحاجة هي أهم الحاجات الإنسانية من وجهة نظر «ماسلو»، ويقول بأن الإنسان لا يفكر في إشباع أي حاجة إذا لم تكن الحاجات الفسيولوجية لديه مشبعة.

ب – الحاجة للأمن: وهي حاجة الإنسان لكي يكون آمنا على نفسه وعلى أفراد عائلته من المخاطر، وكذلك الحاجة ليكون آمنا من الحر والبرد وآمنا من حيث توفير مصدر الرزق.

ت – الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة لدى الأفراد أن يكون عضوا في جماعة، وحاجته نحو بناء علاقات مع أعضاء الجماعة الآخرين.

ث – الحاجة للتقدير والاحترام: وهي حاجة الفرد للاحترام من قبل الآخرين، أي حاجته للشعور بأن أفراد المجتمع الآخرين يكنون له الاحترام والتقدير.

ج – الحاجة لتحقيق الذات: وهي حاجة الإنسان أن يشعر بأنه وصل كل ما يطمح إليه، وحاجته أيضا للشعور بأنه قد قام بتأدية رسالته وأهدافه وطموحاته، وحاجته لاعتراف باقي أفراد المجتمع بإنجازاته. والشكل التالي (3) يبيّن هرم الحاجات ل «ماسلو».



الشكل رقم (03): يبين هرم الحاجات لماسلو

لقد لاقت نظرية «ماسلو» نجاحا كبيرا، حيث تعتبر بناء فكريا مهما في مجال التحفيز، إذ أنه يمكن القول: إن إشباع الحاجات يكون أسبقية لكل حاجة في الأهمية، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تليها في الأهمية بشكل تصاعدي، ويترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات الأخرى، حيث تتوقف الحاجة على تحريك السلوك بمجرد إشباعها وهو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد، وتعتبر هذه النظرية الأساس لظهور نظريات ودراسات أخرى تعمل على فهم وتحليل دافعية الأفراد داخل المؤسسة.

2.1.3 نظرية X وY

ترى هذه النظرية أن سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجية وهنا يمكن تقسيم النظريات إلى: نظرية X ونظرية Y حيث يميز (ماك غريغور، Mc Gregor, 1960) بين نوعين من البشر يندرجان تحت ما أسماه نظرية X وY.

أ) نظريةX: قدم « ماك غريغور» ثلاث فرضيات تؤيد هذه النظرية:

- شعور الفرد بالكراهية المتأصلة تجاه عمله فيحاول تفاديه وتجنبه قدر الإمكان.
- لابد من إجباره على أداء عمله ولابد من توجيهه ومراقبته باستعمال كافة الطرق والأساليب، من أساليب الوعد والوعيد، التهديد والعقاب كلما دعت الضرورة إلى ذلك لضمان الوصول إلى أهداف المؤسسة.
- يفضل معظم الأفراد تلقي التعليمات والتوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم بغرض ضمان بقائهم واستقرارهم في العمل حتى وإن كان على حساب طموحاتهم الفردية بمعنى أن الأفراد لا يميلون إلى تحمل المسؤولية.

ب) نظرية Y: قدم «ماك غريغور» نظرية أخرى تسمى نظرية Y ترتكز على الأسس التالية:

- الإنسان العادي لا يشعر بالكراهية تجاه عمله وإنما على العكس من ذلك فهو يحس أنه بحاجة إلى العمل كما هو بحاجة إلى الراحة والرياضة.

- الرقابة والتوجيه الخارجيان المرفقان بأسلوبي الوعد والوعيد لن يكونا السبيل المرجعي والمناسب لدفع العامل نحوتحقيق أهداف المؤسسة.
- إلزام الفرد بتحقيق أهداف المؤسسة تصحبه مكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها ومن أهمّها إشباعه لحاجاته وطموحاته الفردية وتحقيقه لذاته.
- معظم الأفراد في المؤسسات يمتلكون القدرة على استخدام الفكر وعلى التصور والابتكار من أجل إيجاد الحلول لمشاكل هذه المؤسسات.

3.1.3 نظرية المتغيرين في التحفيز

يعتبر (هيرزبيرغ، (Herzberg. 1971 من بين أو ائل علماء الاجتماع الذين اهتموا بدراسة عامل التحفيز للأفراد داخل التنظيم، حيث طوّر نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين المهندسين والمحاسبين، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية « ماسلو»، وبنيت عليها إلى حد كبير.

بينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل وقسّم «هيرزبيرغ» العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

- **عوامل صيانة أو رقابة أو العوامل الواقعية:**

وهي التي تخلق إحساسا بعدم الرضا، ولا يمكنها أن تخلق إحساسا بالرضا، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعاملين، كما أن عدم توفر هذه العوامل يؤدي إلى حالات عدم الرضا، فإن وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا.

- **العوامل الحافزة أو الدافعية:**

يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى مستوى عال من الرضا، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جدا من الحاجة إلى تحقيق الذات. وهناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت، فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وعدم توفرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا، وقد أطلق عليها

«هيرزبيرغ» اسم « العوامل الحافزة «، ومنها:

- الإنجاز في العمل.
- الاعتراف بنتيجة الإنجازات في العمل.
- طبيعة العمل ومحتواه.
- المسئولية لإنجاز العمل.
- التقدّم والتّرقّي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

وبذلكَ يخلُصُ «هيرزبيرغ» إلى أن الرضا الوظيفي عكس انعدام الرضا، كما يؤكد في نظريته أن الظروف البيئية الأفضل للعمل يمكن أن تؤثر في درجة استياء الموظف، وليس في رضاه، وبمعنى آخر إن العوامل الصحية المتعلقة ببيئة العمل مثل: الأجر الكافي وظروف العمل الحسنة، والمشرفين المحترمين وزملاء العمل الجديرين بالحب لن يقدموا موظفا راضيا، ولكنهم يقدمون موظفا غير مستاء فحسب، وفي هذا يقول بعض الباحثين مثل (ليفتون وبوززوتا، Lifton & Buzzotta, 1980) بأن الأفراد محفزون، ليس من طرف عملهم، وإنما من طرف ما يقدم لهم عملهم. ويرى (ليفي، 1982 Levy) بأن الرضا هومؤشر عن الروح المعنوية المرتفعة، ويرى أيضا أنه: « حالة شعورية ناتجة عن التناسب بين ما ينتظره الشخص من عمله، وما يجنيه فعلا من إنجازه لعمله «، إن الإفراد محفزون بحاجات مختلفة، وبأهداف فردية مختلفة، فعلى المؤسسة معرفة الحوافز التي تحفز عمالها قبل أن تحدد الأهداف الموكلة للعمال، تحديد مكافأة، أو تعويض **يشبع حاجاتهم.**

2.3 نظرية رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري Human Capital أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية مهمة، وهي أن المؤسسة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر، ممّا يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة إلى استخدامه.

ويقصد برأس المال البشري المعرفة والكفاءات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والكفاءات التي لا يمتلكها الأفراد حاليا، وهوما يطلق عليه المديرون أحيانا المبادأة أو الابتكار أو قدرات المؤسسة (غولد، Gold, 2007).

وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والكفاءات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأسمال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها في مستندات متنوعة بالمؤسسة (مانبايفا، (Minbaeva, 2005.

وعليه فإن رأس المال البشري يشمل مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، والتي تتضمن سوق العمل والموارد البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة، كما يشمل المضامين والمتطلبات المحددة الخاصة بالقدرات الفردية في مجالات المعرفة وخصائص المديرين وخصائص العاملين، ولبناء هذا النموذج المتكامل لرأس المال البشري ينبغي مراعاة عدة جوانب أهمها) بلوط، 2002: (

- العلاقات مع العاملين.
- الاعتبارات القانونية.
- التخصص ومستوى الحاجة إليه.
- مستوى توفير الكفاءات والقدرات المطلوبة.
- اختيار الأشخاص المناسبين.
- اعتبارات وقضايا البيئة الداخلية والخارجية.
- الحاجة إلى الخلق والابداع قياسا بالاحتياجات الوظيفية التقليدية.
- الخصائص والمواصفات الشخصية المطلوبة.

إذن، فهذا النوع من الاستثمارات يتطلب – كغيره من الاستثمارات المادية الأخرى – تكاليف يتحملها كل من الفرد والمؤسسة، فالفرد يصرف جزءا معتبرا من وقته وجهده وماله لذلك، والمؤسسة بدورها تبذل المال والوقت لتكوين الفرد وتنمية كفاءاته ومعارفه.

ولذلك لابد لهذا النموذج أن يحقق عوائد مرضية على هذه التكاليف، تتمثل هذه العوائد في دخل إضافي أو أجر أعلى بالنسبة إلى الفرد، أما بالنسبة إلى المؤسسة فهذه العوائد عبارة عن تحقيق أهدافها وتحسين وضعيتها ومكانتها، كمثال على ذلك يتمثل عائد المؤسسة في زيادة الإنتاجية، خلق القيمة، تحسين الأداء والاستمرارية...، وبالنسبة

للأسرة فالعائد هوتحقيق الرفاهية وتحسين مكانتها الاجتماعية...الخ.

وقد ازداد مفهوم رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية في إطار التحول لعصر المعرفة، فقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها وتسييرها من أهم ركائز الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة، فقد أصبحت – حسب العديد من الدراسات – أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الحقيقية (حسن، 2004).

هكذا وبعد استعراض مختلف النظريات التي خضع لها مفهوم العنصر البشري يمكن القول إن هذا المفهوم قد تغير جذريا، من اعتبار العنصر البشري مجرد عامل بسيط من عوامل الإنتاج، محصور في جانبه الفسيولوجي، إلى اعتباره موردا استراتيجيا كفيلا بخلق القيمة وتحسين الأداء والتنافسية.

1.2.3 نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري

حأو ل (سشولتز، Schultz, 1979) البحث عن تفسيرات أكثر فاعلية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية، وهي رأس المال البشري. فقد لاحظ «سشولتز» إهمال الباحثين للثروة البشرية وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة، لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

ويعد مفهوم «سشولتز» للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى ضرورة اعتبار كفاءات ومعرفة الفرد شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

فمن وجهة نظر «سشولتز» أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية كما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومن هنا فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميّزة للنظام الاقتصادي.

وقد بنى «سشولتز» مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فرضيات أساسية وهي:

1 . النموالاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى زيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

2. يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

3. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد ركز «سشولتز» اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمارا محوريا لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزء من الفرد الذي يتلقاه؛ وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته فإنه لا يمكن بيعه أو شراؤه، أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

وقد بنى «سشولتز» مفاهيمه هذه اعتمادا على فرض أساسي فحواه وجود زيادة في الدخل القومي نتيجة للاستثمار في الموارد البشرية.

وبالرغم من تركيز دراسات «شولتز» في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلاّ أنّ الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب. وقد اشار «سشولتز» إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، التدريب، والصحة وأيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل.

2.2.3 نظرية تمكين العاملين Employee Empowerment Theory

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المؤسسات المختلفة، ونتيجة لما تواجهه المؤسسات في الوقت الراهن من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة الأداء، فإن المؤسسات اتجهت إلى استخدام استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها.

وتعرّف عملية تمكين العاملين بأنها: « العملية التي يكون فيها الفرد ذا قدرة أو متمكنا » (غوتسش ودافيس، Goetsch & Davis, 2001).

كما يعرّف (جرويّ وآندرسون، Geroy & Anderson, 1998) التمكين بأنه «الترتيبات

التنظيمية التي تمنح للأفراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف واتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة أو المساءلة»، ويعرفه (دافت ونيو، Daft & Néo, 1998) بأنه « إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام فاعل للمعلومات « . ويُعَرّفُ أيضا بأنه «نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم وكفاءاتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ عمل ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا» (آندرسون،Anderson, 2001). كما يعرفه (أفندي 2003)، بأنه «إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم». ويعرِّف أيضا بأنه «ترك حرية التصرف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم وإعطائهم الثقة بالنفس، الأمر الذي يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير في الآخرين» (بييرتي، Bierty، 2002).

ويعتبر مفهوم التمكين وفلسفته من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. وقد بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية، ولاقى هذا المفهوم شيوعا ورواجا في فترة التسعينات من القرن العشرين، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة أيا كان نوعها كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المؤسسات شددت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة العلاقات مع الإنسان، الموارد البشرية، المصدر الأهم لنجاح وتميز أي مؤسسة. وفي هذا الصدد يشار إلى أن عوامل النجاح والتميز التقليدية قد تغيرت ومازالت تتغير فعلى سبيل المثال لم تعد الموارد الطبيعية والأرض والذهب والنفط هي العوامل الضرورية والعملة النادرة للنجاح،

فالمعلومات والمعرفة والثورة الرقمية هي العوامل المسيطرة في الوقت الحاضر، ويقول بيل غايتس (Bill Gates) المدير التنفيذي للمؤسسة العملاقة مايكروسوفت: «إن أهم الأصول أو الموجودات المتاحة لدينا تكمن حقيقة في الخيال البشري فهو أغلى ما نملك وأهم ما لدينا من موجودات».

وبالرغم من ظهور الإدارة كعلم مستقل له قواعده وأصوله مع بدايات القرن العشرين من خلال المدارس الكلاسيكية ثم السلوكية والنظريات الحديثة، إلا أن المدارس الإدارية الأولى اهتمت بتأهيل الفرد لأداء المهام المكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعده على أداء أعماله دون إعطائه مجالا للتفكير أو اتخاذ ابسط القرارات فيما يتعلق بعمله، ومن دون الاهتمام بالجانب النفسي أو الإنساني الذي يشعره بالقدرة على التأثير في المؤسسة. وتبين تلك النظريات التقليدية التي تنظر إلى الفرد العامل كآلة يجب برمجته بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الكفاءة والجودة فقط وبعيدا عن أي بعد إنساني، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية بتلك الفترة. وهنا يكمن وجه الاختلاف بين التمكين بكونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الإفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير كفاءاتهم وخبراتهم الخاصة ودعم قدراتهم الذاتية، على نحوأفضل بمنحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف، الأمر الذي سيؤدي إلى أداء أفضل وإخراج حلول أفضل للمشكلات ويشجِّع على قبول القرارات. وترتكز عملية التمكين في منهج الإدارة على أسس كثيرة منها:

- تفويض الصلاحيات للعاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.
- وجود نظام وقواعد عمل.
- تدعيم الإحساس والشعور بالأمان.

أما الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني مدخل التمكين فهناك العديد من الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى السعي لتبني وتطبيق فلسفة التمكين الإداري وأهمها ما يلي:

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات العملاء وإرضائهم.

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا، الاستراتيجية طويلة الأجل.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

وبهذا تهدف استراتيجية التمكين إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي، كما أنها تساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تساعد على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وأخيرا فإنها تساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

1.2.2.3 أنواع تمكين العاملين

تنقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي(ميرك،2001 ,Merck):

أ – **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري في عملية التمكين الظاهري.

ب – **التمكين السلوكي:** ويشير إلى القدرة على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعلم الفرد لكفاءات جديدة يمكن أن تُستخدم في أداء العمل.

ج – **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي زيادة فعالية المؤسسة.

2.2.2.3 أبعاد تمكين العاملين

توصل باحثو وممارسو الإدارة إلى أن استراتيجية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد هي (بووين ولأو لر، Bowen & Lawler, 1992):

أ – البعد الهيكلي الاجتماعي: **وترجع جذوره إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المؤسسة، إن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، إن هذا البعد يهتم بتوزيع وتقسيم القوة والسيطرة داخل المؤسسة، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المؤسسة.**

ب – البعد السلوكي: **يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد** والضرورية لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل، حيث أن تمكين العاملين يساعد على المقدرة الذاتية للفرد أو يحسنها، كما أن تمكين العاملين عبارة عن دافعية عمل داخلية تتكون من أربع نواح هي أن العمل ذو معنى، كفاءة وجدارة الفرد، التحديد الذاتي للفرد، التأثير.

ج – **البعد الانتقادي:** إن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم؛ لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي.

3.2.2.3 أساليب تمكين العاملين

الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها (ملحم، 2009):

أ. أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة. ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكّنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين هي نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركّز بشكل خاص على تفويض

الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

ب. أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد وهو ما يسمى « تمكين الذات « . ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت الدراسات (بارنيّ ووورايت، Barney & Wright, 1998؛ آرثور، Arthur, 1994) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أنه توجد أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

ت. أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين (لأو لر، Lawler, 2005) أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

من المؤكّد أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشـراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتوفر شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة **للخطا والقصور.**

المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

لقد ظهرت عدة مناهج ومداخل ومقاربات حديثة قدمت رؤى جديدة وآفاقا أوسع في التعامل مع المورد البشري بهدف حسن استثماره وإدارته، وصقل مهاراته الإبداعية والإنتاجية والتسييرية وتحديث أنماط إدارة رأس المال المعرفي والفكري والمهاري لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، ضمن مقتضيات وظروف البيئة التنظيمية التنافسية الحديثة، وبغرض استغلال مخرجاتها بما يعود على المؤسسة بالتميز والجودة والارتقاء، وعلى المورد البشري بالكفاءة والإتقان والنماء.

وسنسلط الضوء في هذا المبحث للحديث عن أهم المداخل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإسهاماتها الفكرية والتنظيمية لإيجاد وتطوير النموذج الاستراتيجي الأمثل في إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة التنظيمية، وقد تم التركيز على المداخل الاستراتيجية التالية:

- مدخل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية .
- مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- مدخل تثمين الموارد البشرية.

وقد تم اختيار هذه المداخل الحديثة لارتكازها على العنصر البشري كمورد وشريك استراتيجي في التأصيل المفاهيمي والعملي لمختلف المراحل والإجراءات التقنية والفنية والأطر النظرية والتطبيقات العملية لهذه المداخل.

أو لا: التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resources Management

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية، فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب الافراد والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا، وصار لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد غدت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية (ويغانجو وآخرون،Waiganjo & others, 2012).

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات مهمة نتيجة لتصاعد حدة المنافسة ليس

فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المؤسسات بل وأيضا في أسواقها المحلية حيث تبين للإدارة المعاصرة أنّه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسات الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص وما تفرضه من قيود ومخاطر، ثم إعادة صياغة استراتيجياتها وأدائها في التنفيذ بما يتوافق ونتائج تلك الدراسات.

إن التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسة تؤكد لها ضرورة تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مجالات العمل بالمؤسسة كافة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت (آرمسترونغ،rmstrong. 004 ؛ بياد وآخرون، Bayad & others، 2008)

اهتم الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ببحث ودراسة أثر السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في أداء المؤسسة. واقترحت هذه الدراسات أن سياسات وممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤدى إلى زيادة أداء المؤسسة وزيادة الميزة التنافسية بها، وذلك لأن سياسات الموارد البشرية تعتبر متميزة وفريدة ومختلفة من مؤسسة إلى أخرى، كما أنه من الصعب تقليدها ومحاكاتها (كالين وكلارك، Callins & Clark. 2005؛ لادو وآخرون، Lado & others. 2003).

ففي دراسة أعدّها (ديلاني وهوزليد، Delany & Huselid)، وجدا أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية قد لعبت دورا أساسيا في تحسين أداء المؤسسات التي قاما بدراستها من خلال: تحسن نوعية أداء العاملين، تخفيض تكاليف الإنتاج، تحسن خدمة العملاء والزبائن، ارتفاع معدل رضا العملاء، ارتفاع معدل الإنتاجية.

ولذلك تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي دورا رئيسيا في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها الإداري والتسييري إلي دورها الاستراتيجي (بفيفر، Pfeffer. 2001).

ومازالت تحولات البيئة التنافسية الجديدة تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة الإدارية والتسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف

الموارد والكفاءات الداخلية والتعرف إلي نقاط القوة لاستغلالها وتحديد مجالات الضعف بغية معالجته، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد أهمّ الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الاستراتيجية يؤكدون فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية (هيزيغ وآخرون، Heisig & others, 2001).

1 . تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها

كنظام فرعي للإدارة الاستراتيجية نجد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومن تعريفات التسيير الاستراتيجي للمواد البشرية أنه «نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والكفاءات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تطبيق أنظمة وتنفيذ الخطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل»)عقيلي، 2010(.

ولقد أسهمت الكثير من الدراسات) خلان، 2004؛ دبير، Dyer, 2005؛ ماهوني وديكتوب،(Mahoney & Decktop, 2006 في إدراك المؤسسات لأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، فوظيفة الموارد البشرية تحولت من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة إذ أن تحقيق التميز في أداء المؤسسات في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية، بل القدرة على استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها وكيفية إدارتها بطريقة فعالة، والمحافظة عليها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية.

وفي السياق نفسه، يرى (بورتير، Porter, 1985) أنه يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة Creation-Value في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز وتخفض التكلفة، وتحقيق التميز من الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل الآتية:

– الكفاءة المتفوقة: تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة،

فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية المناسبة، الهيكل التنظيمي المناسب، نظم الرقابة التي تتبعها المؤسسة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

- الجودة المتفوقة: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة، وتقلل الجهد والوقت الذي يستغرق في إصلاح العيوب في المنتج.
- الإبداع المتفوق: يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.
- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء: يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه (الشيخ، 2004).

فالميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية المؤسسة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين (بورسل،Purcell, 2001).

ويمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية هما: المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي، وتشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية إلى الأنشطة الروتينية اليومية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، أما الأنشطة الاستراتيجية فهي أكثر تعقيداً، وتتصف بعدة صفات منها:

- **طويلة الأجل**: وهي الأنشطة التي يتم ممارستها في الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات.
- **الشمولية**: وهي تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية.
- **مخططة**: وتعني وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- **التكامل**: أي مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة.

- ذات قيمة مضافة مرتفعة: وهي أنشطة مهمة لنجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

وفي السنوات الأخيرة ظهر مفهوم المبادر وتم استخدامه في مجال إدارة الموارد البشرية ليحل محل مفهوم رد الفعل.

وبدمج هذين البعدين (التشغيلي والاستراتيجي- المبادر ورد الفعل) نحصل على إطار ينظم أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كما يوضحه الجدول التالي (3):

الجدول (3) يوضح أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية

	رد الفعل	المبادر
الاستراتيجي	تنفيذ الاستراتيجية	تنفيذ البدائل الاستراتيجية
التشغيلي	تنفيذ وظائف الموارد البشرية	تحسين وظائف الموارد البشرية

Source: Wils T. & Guérin G. (1994). La Gestion des resources humaines du modèle traditionnel au modèle renouvlé. Relations Industrielles. Québec.

من الشكل السابق يتضح أن هناك أربع خلايا هي:

أ - رد الفعل التشغيلي: وفي هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنفيذ الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، مثل: إدارة المنافع والتعويضات، الأجور والحوافز، تعيين العاملين، تدريب العاملين وتطويرهم.

ب - المبادر التشغيلي: وفي هذه الخلية، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين تصميم وتنفيذ وظائف الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على سؤال رئيسي مفاده: كيف يمكن تحسين أنشطة الموارد البشرية من حيث الكم والجودة قبل حدوث مشاكل بها، وهذه الأنشطة تشمل: إعادة هندسة الموارد البشرية، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، التأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالمؤسسة.

ت – رد الفعل الاستراتيجي: وتهتم هذه الخلية بتنفيذ استراتيجية النشاط والتي يفترض أنه تم تصميمها بشكل فعال، ومن هذه الاستراتيجيات: النمو، تقديم منتجات جديدة، الابتكار، خفض وقت الإنتاج، الدخول في أسواق جديدة، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال تحديد وتطوير المعرفة الفنية لدى العاملين وزيادة المهارة لديهم، خلق وتكوين ثقافة للمؤسسة والتي تتفق مع متطلبات استراتيجية النشاط، إدارة التغيير وتسهيل تنفيذه.

ث – المبادر الاستراتيجي: تهتم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بخلق وإيجاد البدائل الاستراتيجية، مثل خلق ثقافة الإبداع والابتكار (culture of creativity and innovation)، تحديد إمكانية اندماج وانضمام المؤسسة مع منظمات مؤسسات أخرى، وكذلك خلق وإيجاد الإمكانيات والقدرات الداخلية للمؤسسة التي تدعم تسويق المنتجات ورأس المال اللازم لذلك. فتساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال:

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد.
- تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني.
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

فاهتمام هذه الإدارة بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد عملية التنمية من المنظور الإداري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط والتوجيه والإعداد والتنمية المستمرة في إطار نظام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي شددت على أن استثمار تلك الموارد البشرية واستغلالها يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب (ليغ، Legge. 2005):

• التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية

وخاصة غير الملموسة ذات الصلة برأس المال الفكري والمعرفي.

- الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والمتميز عمَّا يقدمه المنافسون.
- كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، فهوالذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري.

إن من أهمّ ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في فكر الإدارة هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على الأسس التالية:

- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وأصبح عنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية.
- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز.
- إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري، ووضعه في المكان المناسب حسب كفاءاته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد والعالي دون الرقابة المباشرة.
- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتنوع فيه مسؤوليات العمل

2. الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن المنطق الأساسي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم الإدارة لاستراتيجية للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية، وسنوضح فيما يلي أهم الفروقات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. والجدول التالي (4) يبيّن أو جه الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الجدول (4) الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية Human Resources Management	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resources Management
- الاهتمام بالبناء المادي للموارد البشرية (القوة) لأداء المهام دون التفكير والمشاركة في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي البشري. - المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- التركيز على الجوانب المادية للعمل: الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز، بيئة العمل المادية.	- اهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية الاهتمام بالحوافز المعنوية
- التنمية البشرية: التدريب المهني والمهارات اليدوية للفرد، - العمل والأداء الفردي.	- التنمية البشرية: تنمية الإبداع وتنمية الكفاءات الفكرية واستثمارها، - العمل والأداء الجماعيّان.

Source: Schuler, R.S. (1993). Strategic humain resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. Organizational Dynamics, 21 (1), 1832-.

3. متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية، لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية واستراتيجية العمل برمتها، وحسب (آريانتو، Aryanto, 2015) فإنّ من أهم هذه المتطلبات:

1.3 تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل

حتى تضمن المؤسسة ولاء العاملين وانتماءهم، وتزيد من قابليتهم للعمل، يمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة وتحسين الطاقات والإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام ولابتكار في الأفراد من خلال أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع الغير في قيمهم وحاجتهم، وتنمية معايير للأداء.

2.3 تغيير ماهية ووظيفة إدارة الموارد البشرية

بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة كلها، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

3.3 تغيير ماهية وظيفة الكفاءات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية

وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.

4.3 تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية

كون الفرد يمر بما يسمى بدورة الحياة الوظيفية تشبه هذه الفكرة ما يسمى بدورة حياة المنتوج في مجال التسويق، وتشمل هذه الدورة عدة مراحل حددها (برنار، Bernard, 2009) في أربع مراحل وكل مرحلة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية وعلاقتها باحتمالات مستويات الإنجاز وسنشرح باختصار هذه المراحل الأربع:

- **مرحلة التأسيس أو البداية**: ويتم في هذه المرحلة البحث عن عمل والالتحاق به، ويتم اختيار الفرد لواقع قدراته وإمكانيته، فإذا وفق في العمل وشعر بالرضا والارتياح فانه سيحرص على الاستمرار فيه وفي حالة عدم التوفيق فإنه يضطر للبحث عن عمل آخر.
- **مرحلة التقدم**: يركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الإنجاز وتحقيق الذات وإبراز قدراته ومؤهلاته، وذلك من اجل الظفر بمناصب قيادية أعلى.
- **مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الديمومة**: في هذه المرحلة تتقلص توقعات الموظف عن ذي قبل، إذ أن ما يهم الموظف في هذه المرحلة هوالاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على المزيد منها وفي هذه المرحلة يكون قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته، حيث يكون قد ارضى كل احتياجاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك يسعى إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.

- **مرحلة التدهور أو الانسحاب**: وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد ويخطط الموظف للاعتزال من الخدمة ويكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية.

4. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية النشاط

في معظم المؤسسات، فإن إدارة الموارد البشرية ترتبط بعملية تخطيط وتنفيذ استراتيجية النشاط، كما أن إدارة الموارد البشرية يجب ألّا تتمّ بمعزل عن إدارة المؤسسة كلها من خلال مدخل استراتيجي إجمالي، بافتراض أنّ العنصر البشري من العناصر الضرورية في تكوين وتنفيذ القرارات الأساسية بالمؤسسة، لذلك عليها أن تنفذ استراتيجيتها لإدارة هذا المورد وربطه بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

إدارة الموارد البشرية ترتبط مع استراتيجية النشاط من خلال أربع روابط هي (ماك دوفي، MacDuffie, 2005):

- **الإداري**: والاهتمام الأساسي ينصبّ على المنتج، السوق، العمال التنفيذيين، ويتم الحصول على أفضل الأفراد عندما نحتاج إليهم، وهذه هي مهمة إدارة الموارد البشرية.
- **أحادي الاتجاه**: بمجرد أن يتم وضع استراتيجية النشاط، فإننا نتأكد أن الموارد البشرية قد فهمت واستوعبت حاجات وأهداف المؤسسة، كما أن المؤسسة تقوم بحثّ الأفراد على الاستجابة لهذه الحاجات من خلال برامج إدارة الموارد البشرية المناسبة.
- **ثنائي الاتجاه**: وفي هذه الحالة يوجد ارتباط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية النشاط، ولذلك يتم تصميم وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، والتي تشمل الاختيار والتعيين، تدريب وتنمية العاملين، تقييم الأداء.
- **التكامل**: في هذه الحالة، فإنه يتم تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتسويق، الموارد البشرية بشكل متكامل وذلك كما يوضحه الجدول التالي (5):

الجدول (5) يبيّن نتائج ممارسة الموارد البشرية على كل من استراتيجية النشاط والميزة التنافسية للمؤسسة.

	نوع الروابط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط			
	الإداري	أحادي الاتجاه	ثنائي الاتجاه	متكامل
نتائج أثر ممارسة الموارد البشرية في استراتيجية النشاط	عدم وجود ارتباط	تدعيم جزئي	درجة مرتفعة من التدعيم	تدعيم ثابت ومستقر
نتائج أثر ممارسة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة	ممارسة الموارد البشرية تخفِّض من الميزة التنافسية	أثر محدود لممارسة الموارد البشرية في الميزة التنافسية	تحسن ممارسة الموارد البشرية من الميزة التنافسية	تعظم ممارسة الموارد البشرية من الميزة التنافسية

Source: Grant, R. M. (1991): " The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation" California Management Review. Spring 1991. 114135-

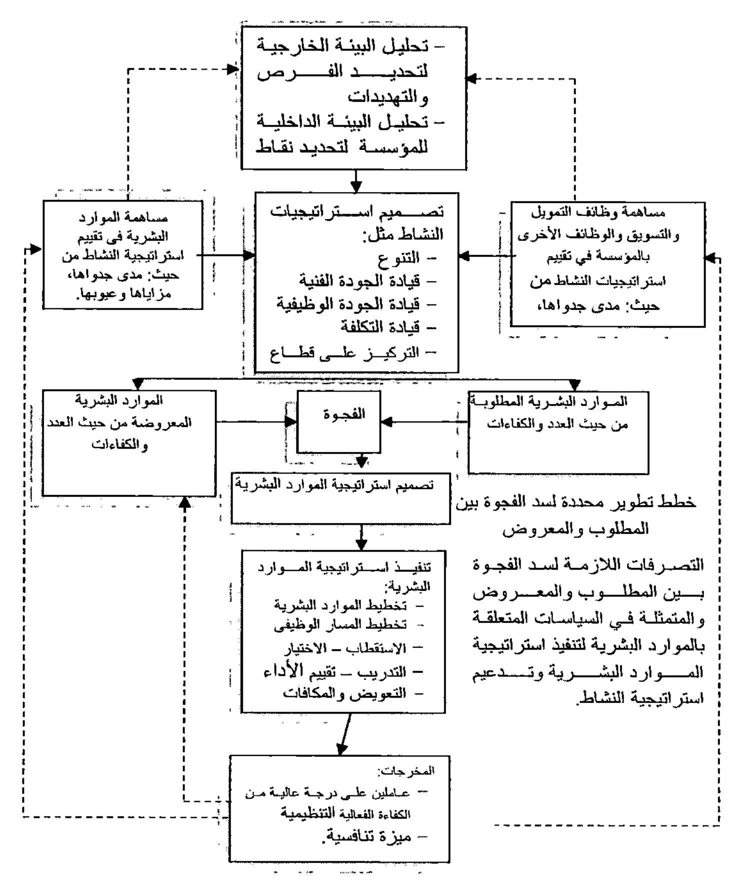
من الشكل السابق يتبيّن ما يلي:

- في ظل المدخل الإداري فإنه لا توجد علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط، وعلى ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي فَقْدُ المؤسسة للميزة التنافسية للمؤسسات الأخرى.
- في ظل العلاقة أحادية الاتجاه، فإن استراتيجية الموارد البشرية تدعم جزئياً الميزة التنافسية للمؤسسة.
- في حالة العلاقة ثنائية الاتجاه، فإن الوضع أفضل من الحالة السابقة، ولكننا لم نصل بعد إلى الوضع الأفضل والأمثل.
- المدخل التكاملي، وفيه يحدث تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط ومرحلة التكامل هذه مرغوب فيها لأنها تسمح لكل الموارد سواء البشرية أو المالية أو التكنولوجية بالمساهمة في وضع الأهداف وتقدير الإمكانيات اللازمة لتنفيذها، كما أن الإدارة العليا تدعم استراتيجية الموارد البشرية من خلال المشاركة

في حل المشاكل المتعلقة بها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذها، ونتيجة لذلك فإن تدعيم استراتيجية الموارد البشرية يؤدي إلى تدعيم استراتيجية النشاط.

ومن هنا يمكن وضع السؤال التالي: ماهي مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

للحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فإن هناك عدة مراحل يوضحها الشكل التالي (4):



الشكل رقم (4) يبين مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Source: Garand. D.J., & Fabi. B. (1994). La conservation des resources humainesen PME. Revue internationale PME. 7 (1). 85-126.

من الشكل رقم (4) يتضح أن مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي:

أ. تصميم استراتيجية النشاط: وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنّبها، وكذلك البيئة الداخلية للمؤسسة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو مواجهة التهديدات، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المؤسسة الموارد والإمكانيات اللازمة، ومن نقاط القوة والضعف الموجودة بالمؤسسة منها ما يتعلق بالموارد البشرية بالمؤسسة.

ب. تقدير استراتيجيات النشاط المرغوب فيها والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية: فكل استراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية، النواحي المالية، التسويق، المجالات الوظيفية الأخرى بالمؤسسة، كما أن مديري الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجية.

ومن استراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها: استراتيجية التنوع، استراتيجية قيادة الجودة الفنية، قيادة الجودة الوظيفية، استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.

ت. تحديد فجوة الموارد البشرية (في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الاستراتيجية: ويتم تحديدها في ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمعروض منها من حيث العدد والمؤهلات.

ث. تصميم استراتيجية الموارد البشرية من خلال تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية التى تدعم استراتيجية النشاط وذلك في ضوء العلاقة التكاملية بين استراتيجية النشاط واستراتيجية الموارد البشرية والذى ينتج عنه مخرجات فردية وتنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

5. نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Models of Strategic Human Resources Management

بما أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعد مدخلا يمكّن من الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة وباعتباره أداة لإحداث التغيير الايجابي، سنقوم في ما يلي بالتعرف إلى أهم النماذج التقليدية والحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي يعتبرها العديد من الباحثين مدخلا إلى تحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة (عقيلي، 2010؛ مان، (Mann، 2003.

1.5 نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراء بالأبحاث ولقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين: ففي البداية كان تركيز الباحثين (سميث وآخرون، (Smith & others, 1969 على مقاربة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالإدارة التنبؤية للموارد البشرية، ولقد أثارت هذه المقاربة خلال سنوات (1960-1970) الكثير من الجدل؛ وذلك لأنّ إدارة الموارد البشرية تدخل ضمن استراتيجية المؤسسة، الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبين وفي الوقت المناسب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (ريكس، Reix، 2002؛ رايمند، Raymond, 2005)

ولقد تطورت هذه المقاربة بدعم من مدرسة **هارفد** المبنية على الإدارة الاستراتيجية ومدرسة **ميتشيغن** المرتكزة على العلاقات الإنسانية إذ تلتقي هاتان المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات والمهام الإدارية وفي اقتراح نماذج إدارة الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وثانيا في التأكيد على ضرورة خلق المواءمة بين استراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية يمكن بواسطتها دمج إدارة الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية والإدارية بما يحقق أهداف المؤسسة.

2.5 نموذج محاسبة الموارد البشرية

ظهر هذا النموذج في الستينات لعدة أسباب من بينها حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب ويحسب التكلفة والقيمة الاستثمارية للموارد البشرية. وتطور هذا النموذج بدعم من نماذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (دبير،Dyer, 2003).

يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهتمة بتقييم الأصول البشرية، إن هذا النموذج يهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة، كما يسهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والكفاءات النوعية وتدريبهم وتحفيزهم، فهو يسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.

3.5 نموذج إدارة الكفاءات Competence Management Model

أضحت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مرتبطة بشكل أساسي بإدارة الكفاءات، وبالتالي فان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذج لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضا مساهمة تنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات، فنموذج الكفاءات يجعل من استراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الاستراتيجية للمؤسسة، كما أنّه يسمح بتحقيق اندماج كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة، ممّا يسمح بظهور معارف جديدة وبتثمين قدرات وكفاءات متاحة ومتراكمة (دوغان، Duggan, 2011)

وأخيرا إنّ نموذج إدارة الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يجعل من القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية

4.5 نموذج إدارة المعرفة Knowledge Management Model

تعد المعرفة موردا استراتيجيا يسهم تسييرها في امتلاك ميزة تنافسية، ولقد اعدت

الدراسات والممارسات الإدارية في تطوير إدارة المعرفة (رازوك، Razouk, 2007)، وتمثل إدارة المعرفة في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وتجميع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة. كما ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات بالقدرة على إدارة المعرفة بطريقة فعالة .

5.5 **نموذج إدارة الجودة الشاملة** Total Quality Management Model

يعتبر هذا النموذج من أهم نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتعد إدارة الجودة الشاملة مدخلا شاملا للتغيير يهيّئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء (آنوزي، Anozie, 2014؛ بلان، Plane, 2000؛ كيري، uéré, 2006؛ بيكير وآخرون، Becker & others, 1997) .

فهونظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين والتطوير المستمر لكفاءات وقدرات الموارد البشرية والكفاءات وتنميتها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة في: زيادة المنافسة العالمية، زيادة الطلب من قبل المستهلكين، التنوع في كفاءات القوى العاملة، زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات أو إدارة الجودة الشاملة (هارت وسشلزنغر، Hart & Schlesinger, 1991).

وامتدَّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليشمل العاملين بالمؤسسات كافة، وذلك لزيادة إنتاجياتهم ورفع كفاءة أدائهم، وكذلك زاد الاهتمام بالعميل الخارجي الذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المؤسسة (سشونبرغر، Schonberger, 1994) .

1. **مفهوم إدارة الجودة الشاملة** Total Quality Management Concept

يعرف كل من (ماثرلي ولازاتر، Matherly & Lasater, 1992) إدارة الجودة الشاملة بأنها «مدخل منتظم لإجراء التغيرات التنظيمية من خلال استخدام: فرق العمل ومشاركتهم، طرق التحليل الإحصائية، القيادة الإدارية وحل المشكلات وإدارة العمليات».

وبعبارة أخرى، فإن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة إجمالية كلية تتغير طبقاً للطريقة التي يؤدى بها العاملون أعمالهم ومهامهم وعلاقاتهم بالآخرين في المؤسسة، والهدف من عملية التغيير هذه هو كسب رضا المستهلك سواء كان مستهلكا خارجيا أو مستهلكا داخليا (وهوالفرد أو الجماعة التي تحصل على مخرجاتها من العمليات داخل المؤسسة).

وعرَّفها (هاند، (Hand. 1992 بأنها) مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال عملية التحسين المستمر لكل مجال وظيفي داخل المؤسسة « .

كما عرفها (ويست، West. 1991) بأنها « فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المؤسسة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي ترتكز على مقابلة حاجات ورغبات العميل « .

يعرّف (ماد، Made. 1991) الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة بأنها « فلسفة لإدارة الجودة الشاملة تنظر للجودة خلال الأداء الكلى للمؤسسة، فالجودة هي انعكاس للأداء الكلى للمؤسسة. ويتم تحديدها من خلال مقابلة حاجات العملاء والبيئة، وتهتم الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة بتحديد عوامل النجاح الحاكمة التي تؤثر في بقاء المؤسسة وحالتها التنافسية في المستقبل سواء القريب أو البعيد».

كما يعرفها (فون غلينووناثان، Von Glinow & Nathan. 1991) بأنّها « عمليّة وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتحديد المدخل الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف، فالإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة يتم تطويرها وتطبيقها بواسطة الإدارة العليا، لذلك فإنها تشمل تحديد الغرض الذي قامت من أجله المؤسسة، وتحليل الفرص والتهديدات، تحليل نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، تحديد وتقييم الاستراتيجيات البديلة، اختيار الاستراتيجية، تطوير الأهداف، إعداد خطط تفصيلية قصيرة الأجل، ترجمة هذه الخطط إلى موازنات ورقابة الأداء «

كما عرفها (شوستر وزينغايم، (Schuster & Zingheim. 1992 (بأنها « خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العميل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ».

كما يرى ،(Oakland 2001) أنها: منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة

في المنظمة من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.

ويرى (Heizer and Render 2001.) بأنها: إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك. (الطائي، قدادة، 2008)

أيضا عرفها British Ways board

هي العملية التي تسعي لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجين وكذلك الداخلين بالإضافة إلى الموردين. (صالح القرا، 2008).

وعرفها (برولهارت وآخرون، Brulhart et al. 2010) بأنها « القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء».

ورغم تعدد المصطلحات والتعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فإنها تدور حول مجموعة من المرتكزات الأساسية والتي يمكن تلخيصها على النحوالتالي:

إدارة الجودة الشاملة: عبارة عن نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المؤسسة والعاملين بها، وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المؤسسة كل في موقعه مسؤولية ضبط الجودة، وتتعامل كل وحدة في المؤسسة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتج والتالية مستهلك ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابقة للمواصفات، على أن يكون النمط الإداري السائد في المؤسسة ككل قائماً ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس وعي وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وإثباتهم.

2. إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المؤسسات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعأو ن بين العاملين ولتحقيق أهداف المؤسسة التي توجههم إليها الإدارة (كومبروآخرون، Compeer & others 2005) إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

2.1 التغيير في أدوار العاملين

إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية:

أ. تحسين العمليات بالمؤسسة مسؤولية كل العاملين بها.

ب.فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواعها هي فرق المشروعات والتي تحتوى على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل **الوظائف والمهام:** في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبحت لديها مجموعة مهام معينة ، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهام .

وهناك نوع آخر من فرق العمل، وهوفريق تدفق العمل، وهوفريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها، مثل خلايا العمل التي توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التي تهتم بالمريض في المستشفى، هذه الوحدة تحتوى على معمل للتحاليل، صيدلية، بعض الخدمات المساعدة، ولذلك فهي تشمل كافة الكفاءات المتنوعة لإتمام عمليات التشخيص والعلاج.

ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها إما فريقاً لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثاً ذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه، وبالتالي تحقق ولائهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد على تحسين جودة الأداء (بول وبول، Pool & Pool, 2007)

أ. **مسمى الوظيفة (المساعدون والمسهلون):** في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين، وهم الذين يسهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما أنه في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها.

وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معاً ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالاً، ولذلك فإن بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة بدورهم في تكوين فريق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة، وقائد الفريق في هذه الحالة هوالأكثر تعلماً وخبرة، وكذلك فإن القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوافر فيه صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه، مهارات الاتصال، رؤية واسعة عن العمل، درجة العاطفة والألفة في التعامل مع الآخرين (الأحمدي، Al-Ahmadi, 2009).

كما أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبرون معلمين ومدربين لبقية العاملين، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات، الجدولة، اختيار العاملين وإدارة الجودة (بالانتين، Ballantyne, 2009) .

2.2 التغير في أداء العاملين

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغيرات حدثت في أداء العاملين، وهذه التغيرات تمثلت في (هيويت، Hewitt, 2009):

أ – **جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها:** في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن فرق العمل في المؤسسة أصبح يتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أنواعا متعددة من المكافآت الخاصة، هي (شينغ وهو، Cheng & Ho, 2001):

- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحوالجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما قد تكون ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات

الإنتاجية، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

- المكافآت المنتظمة: وهى مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.
- مكافآت جماعية لفريق العمل كله وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل كله.

ب – **التدريب:** إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

ت – **تقييم الأداء:** في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، وإنما يوجد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمؤسسة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

ث – **الأجور والحوافز:** في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية، والأجور والحوافز هذه منها ما هومادي ومنها ما هوغير مادي.

قديماً وطبقاً لنظرية العدالة، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمؤسسة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال.

أما الآن فإن المؤسسات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالعاملون يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها، وكذلك فإنهم يمتلكون كفاءات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت. ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمؤسسة، فإنهم يحصلون على مكافآت

كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز، ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب، وقديماً كان الاعتقاد السائد لدى العامل هوالأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب العامل على كفاءات متعددة تشمل كفاءات تحسين العمليات.

ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل في فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها، وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمؤسسة، تقديم وجبات لهم، تقديم تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية.

أي أنه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل: الأجر، الحوافز، تملك أسهم بالمؤسسة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هوجديد، العمل في فريق عمل (ميلر، Miller, 1993).

3.2 كيفية اختيار المدخل الصحيح لتطبيق أدارة الجودة الشاملة.

توجد خمسة عوامل رئيسيه تؤثر على مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبناء على ذلك يكون الأمر الحاسم هوالطريقة التي يمكن من خلالها إيجاد التنسيق بين هذه العوامل بغية تحقيق التأثير المطلوب في الاتجاه المرغوب، ولقد تبين من الحياة العملية أن هناك تنوعا في الكيفية التي يمكن أن يحدث بها هذا التنسيق، وعليه فإن (الطائي، وآل علي، والموسوي،2008) يبين أكثر المداخل شيوعا في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في:

المدخل الأول: ويطلق عليه المدخل القياسي أو المعياري

المدخل الثاني: ويطلق عليه مدخل المسار السريع.

أولا: – المدخل المعياري النمطي (Standard Approach)

وفقا لهذا المدخل في التطبيق والذي تأخذ به العديد من المنظمات نجد أن تلك المنظمات تسير على خطوات معينة في إطار المراحل الثلاثة المحددة سابقا كمراحل أساسيه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ففي المرحلة الأولية أو التمهيدية نجد جهود التطبيق خلال هذه المرحلة تتضمن الاتي:

1 . تدريب العاملين.

2. تكوين فرق تحسين الجودة، وعلي مدار عدة سنوات تاليه تكون جهود مرحلة التمهيد للتطبيق قد انتشرت واتسعت لتشتمل على النواحي التالية:

- التدريب بشكل تفصيلي ومتعمق.
- توضيح مفاهيم إعادة هندسة العمليات.
- المفاضلة المعيارية.
- التقييم الانتهاء من تكوين فرق تحسين الجودة داخل كافة جميع الوظائف وفي كل المستويات وكل المواقع داخل المنظمة.

وفي المرحلة الثانية تكون جهود التطبيق المطلوب القيام بها هي: -

- التقييم الكامل والشامل لنظم الشركة.
- التقييم الشامل والدقيق للعمليات.
- الوقوف على مستوى النتائج المحققة.
- إعادة تصميم العمليات والنظم.
- ترجمة نتائج التقييم إلى خطط لتصميم نظم جديدة.

وتستغرق جهود هذه المرحلة عادة فترة زمنية من (2-5) سنوات على الأقل حتى تضمن تأثيرها المطلوب على المنظمة، أي أن مجموع المرحلتين تكون مدتها من (7 – 10) سنوات.

ثانيا: – مدخل المسار السريع: Fast –Track approach

من المناقشة السابقة تبين أن المنظمات التي تستخدم المدخل النمطي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأخذ ما بين (7 – 10) سنوات لاستكمال جهود إدارة الجودة الشاملة، وهناك بعض المنظمات التي ترى أن هذه الفترة الزمنية من الطول بحيث تؤجل إلى حد بعيد نتائج وحصاد جهود التطبيق لمدة طويلة في حين أن البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات بيئة سريعة التغيير ولا تحتمل الانتظار كل هذه الفترة الزمنية، ولذلك فإن

مدخل المسار السريع يصلح لتلك النوعية من المنظمات والتي لا ترغب أن تقضي من (7 - 10) سنوات في جهود التطبيق في رحلتها نحوإدارة الجودة الشاملة.

هذا المدخل يبدأ بعمل تقييم لنظم وعمليات ونتائج المنظمة، وهويعتبر بمثابة الأساس لتطوير وإعداد خطة التطبيق للمرحلة الأولى والثانية والثالثة.

4.2 إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري:

يعتبر **ادوارد ديمنج**، هوالأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل وكجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي، كما أنه هو أول من أوضح أهمية التركيز على عدة أمور منها: (عبد القدير، 2012)

1 - مسؤولية الإدارة بشكل دائم عن جودة الأداء كجزء أساسي من مزاولة عملهم اليومي وكجزء من وظيفة الإدارة.

2 - أهمية تعليم وتدريب الأفراد على كيفية التحسين الدائم والعمل الجماعي.

3 - ضرورة وجود دوافع داخلية لدى جميع العاملين لتحسين الجودة وتدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على جودة العملية الإنتاجية في كافة المجالات.

4 - نظرا لأن الإدارة هي الجانب الرئيسي الذي لدية القوة والقدرة على تغيير النظم التي يسير عليها العمل وهذه النظم تعتبر مسئولة على حوالي 85 ٪ من الأخطاء والعيوب التي تحدث في العملية الإنتاجية، ولأن الأفراد العاملين مقيدون بهذه النظم فإن ديمنج Deming)) يخالف الفرد التقليدي الذي يرى أن عمال الإنتاج هم المسئولون بشكل دائم عن كل المشاكل التي تحدث في الإنتاج وأن 15 ٪ من الأخطاء والعيوب فقط يمكن إرجاعها إلى عامل بذاته أو آلة بذاتها. فهو يؤكد على ضرورة تركيز أساليب الرقابة على الجودة على عيوب تصميم النظام الإنتاجي أكثر من العيوب التي ترجع إلى عامل بعينه أو آلة بعينها.

5 - يميل ديمنج (Deming) للاعتقاد بنظرية (y) في السلوك التنظيمي القائمة على كفاءة الأفراد ورغبتهم في العمل وميلهم للمعرفة وحبهم للعمل وإمكانية حفزهم من خلال إشباع الحاجات المعنوية.

كما يعتبر العالم جوران (Juran) من أهم رواد إدارة الجودة في العصر الحديث بعد العالم ديمنج، فقد قدم في عام 1986م طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها اصطلاح Quality) Trilogy) أي ثلاثية الجودة وهي متعلقة بمعالجة موضوع الجودة وتتكون من ثلاثة عمليات: –

أ – **التخطيط للجودة**: وتعتبر هذه العملية هي نقطة البداية التي تتضمن تصميم وإنشاء عملية (process) تستطيع أن تحقق الأهداف الموضوعة في ظل ظروف التشغيل ثم يأتي بعد ذلك التنفيذ الفعلي والذي يعمل على تشغيل العملية بأفضل مستوى فعالية ممكن حسب المقاييس المحددة .

ب-**الرقابة على الجودة**: في هذه العملية تحدد المقاييس التي تقيم من خلالها عملية التنفيذ.

ج – **عملية تحسين الجودة**: وهي الإجراءات المتبعة لتحقيق تغيير جوهري في مستوى الاداء عن طريقة مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم أساليب ونظم إدارية جديدة يكون لها هدف محدد هو((تحسين الجودة)).

وقد أعاد (شيوارت وديمنج) العناصر السابقة التي حددها جوران على شكل دورة متتابعة أطلقوا عليها اسم (PDCA).

1 – خطط PLAN.

2 – نفذ DO.

3 – قيم بناء على المعايير (check).

4 – حسن بناء على نتيجة التقييم (Act).

ويمكن توضيح المراحل في التالي (5)

شكل رقم (5) PDCA

5.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

عندما ازدادت حدة المنافسة بين الشركات وازداد التوجه نحوالعولمة وكذلك تزايد

غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها غيرت الشركات من أسبقياتها التنافسية، فبعد أن كانت هذه الشركات تولي اهتمامها للكلفة انطلاقا من الفلسفة التي سادت في فترة الخمسينات من القرن الماضي والتي كانت تنادي بوجود هدف واحد تسعى الشركات لتحقيقه بهدف التميز وتحقيق الأرباح وهو تدنية تكاليف الإنتاج، وبعد أن فطنت العديد من الشركات إلى أن هذا الهدف هو من أهداف الأداء، ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق الشركة من خلالها التميز على منافسيها وهكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحوالتميز هدف الجودة حيث اعتمدت الشركات على التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية. (عواطف الحداد،2009)

لقد أو ضحت التكنولوجيا الإدارية وإدارة الجودة، أنه لكي تؤدي هذه الإدارة دوراً رئيسياً في نجاح المؤسسات، وكذلك لكي تدار العمليات الإنتاجية والخدمية بنجاح، فإنه يجب على مديري أو قادة هذه المؤسسات أن ينظروا إلى وظيفة إدارة الجودة على أنها من الاحتياجات الأساسية لأي منظومة إدارية في أي مؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، فليس هناك إدارة جودة شاملة في المنظومة ما لم تؤثر في جميع الأفراد وكافة المنتجات.

وتشكل الجودة الشاملة موقفاً جديداً نحوتحقيق التحسين المستمر، والعمل على الوصول لمزايا أفضل ومنها: الإنتاجية العالية، علاقات عمل مميزة، توظيف أفضل، التفاعل مع بيئات الأنظمة الفرعية، واستمرارية تحقيق أهداف الجودة، وطرح الحلول المنظمة لمشاكل الجودة في الشركات والمؤسسات الجماعية والفردية.

«وتعمل الجودة الشاملة على منع حدوث الأخطاء والمشكلات بدلاً من العمل على تصحيحها، وتحسين المنتج باستمرار، والاهتمام بالأمور الصغيرة بنفس قدر الاهتمام بالأمور الكبيرة، كما تؤدي الجودة إلى تخفيض التكلفة حيث تساعد إدارة المؤسسة على دراسة احتياجات العملاء، والوفاء بها، كما تساعد على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتدعيم الترابط والتنسيق بين وحدات المؤسسة والتغلب على المعوقات التي قد تقف حائلاً دون الأداء الجيد وتوفير مزيد من الوضوح للعاملين، وبناء الثقة بين أفراد المؤسسة ككل. (سلامة، 2008).

1 – **أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات.**

لقد أصبحت الجودة الشاملة هدفا لكل المؤسسات الطموحة التي تترفع بنظرها عن مواقع أقدامها وتنظر إلي المستقبل المشرق بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث.

ومن المؤكد أن أهم ما يميز نظريات ونظم وآليات الجودة الشاملة أنها تركز على مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراق أفاق المستقبل بدلا من الربح السريع والمتعجل (أمير، 2011).

إن الجودة بالإضافة إلى أنها تعنى بجمع المعلومات فهي تعمل على تنظيم أساليب الإنفاق كما أنها تعتبر وسيلة للاقتصاد في الموارد المتاحة.

والسؤال.. ما الموارد الموجودة التي تحت تصرف شركات التصنيع أو الخدمات؟

الإجابة.. توجد أربعة موارد: المواد الخام – الآلات – الوقت – الموارد البشرية.

ويكمن دهاء الإدارة وذكاؤها في القدرة على تحقيق أفضل استفادة من الوقت والآلات عن طريق المتخصصين أو الكفاءات حتى يمكن تحويل المواد الخام بنسبة 100 ٪ إلى سلع مصنعة أو خدمة جاهزة يمكن بيعها، وقد يبدو هذا الأمر بسيطا ولكنه ليس سهلا.

إن معدل تحويل أو نقل المواد الخام إلى سلع ومنتجات يعتبر مقياسا صحيحا لقياس كفاءة وفاعلية الإدارة. وهذا يفسر سبب عدم قدرة العديد من الشركات على إتباع هذا المعدل. كما أن زيادة معدل تحويل المواد الخام إلى سلع ومنتجات تقع ضمن وظائف الجودة.

قد يطرح سؤال وهو.... من المسئول عن الجودة؟

وعندئذ يمكن أن نقول إن قسم الجودة لا يمكن أن يكون مسئولا عن الجودة حيث إن العاملين فيه لا يفعلون أكثر من مجرد تقييم الجودة، وإذا لم تكن الجودة مسئولية قسم الجودة فيمكن القول أن المسئول عن الجودة هو قسم الإنتاج ولكن هذه ليست الإجابة الصحيحة أيضا، فالمسئول عن الجودة هوالعملية الإنتاجية التي تعمل على إحداث التوازن بين احتياجات العملاء وبين المعايير المطلوبة للإيفاء بهذه الاحتياجات.

أن المؤسسات العالمية الكبرى تعمل على كسب المنافسة والتربع على قاعدة صلبة في السوق العالمية الدولية، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات الإنتاجية مطالبة بالتأكيد على هذا المبدأ واعتباره أساسا وهدفا تبنى عليه هيكلية أعمالها وإنتاجها، هذا وعلى الرغم مما يكتنف نظم الآيزو من غموض وصعوبات إلا أنه يجب أن تتسلح به المؤسسات الإنتاجية والخدمية ليس فقط باعتبارها شهادة آيزو أو جواز سفر تيسر على المنتج تخطى الحدود الدولية بل لكونها آلية تساعد المؤسسات للوقوف على الواقع والتجربة بالنسبة للجودة الشاملة بمفهومها وأبعادها وأصولها العلمية والمهنية باعتبارها السلاح الجديد الذي يجب الاعتماد عليه، ولقد أثبت أنه يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراته، والذي ساعد المؤسسات أو الشركات الإنتاجية والخدمية على إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها والتمشي مع التطورات الراهنة في ظل منظمة التجارة العالمية لاسيما وأنه لا مفر من خوض غمار الساحة الدولية وترويض النفس للتعايش معها وذلك لأسباب منها أن العالم بأسره قد أصبح سوقا متكاملة وأن الدول النامية مرتبطة بهذا السوق ارتباطا وثيقا ولم يعد هناك خيار، وأن الدول النامية تعتمد على الاقتصاد العالمي من أجل تصريف بضائعها وللحصول على رأس المال والتكنولوجيا – الخبرات.

ومن كل ما سبق يتضح أن على الدول مسايرة الركب نتيجة للثمار الطيبة التي يمكن قطافها عبر القفز على قطار منظمة التجارة العالمية، مما ينعكس إيجابيا في تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق الدولية وزيادة الصادرات الصناعية وحماية المنتجات الوطنية من الإجراءات التعسفية التي قد تفرضها الدول الأجنبية وضمان عدم التمييز ضد الصادرات الوطنية في الأسواق الأجنبية لمصلحة منتجات أخرى وتهيئة الظروف المناسبة للاستثمارات الجديدة والتوسع الاستثماري وبالتالي تقوية الاقتصاد ورفع مستوى نموه.

2 – أهمية الجودة ودور الموظفين.

تكمن أهمية الموظفين في أن أي فشل في تعيين الموظفين سيؤدي إلى فشل في الجهد المكرس لتحقيق الجودة، إن تطوير الموظفين وتدريبهم يعد من المزايا الأساسية لبرنامج

إدارة الجودة الشاملة وقد أدت زيادة التدريب على مهارات العمل إلى زيادة العمليات المحسنة التي تعمل على تحسين الجودة، وقد عملت العديد من الشركات العالمية مثل فنادق ريتز وماريوت وغيرها على التدريب، ومن العوامل المهمة الأخرى المؤثرة في نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة هوالاهتمام بالزبائن الداخليين (الموظفين)، لقد ظهر في مسح للشركات الصناعية التي تطبق برنامج إدارة الجودة في ولاية جورجيا بالولايات المتحدة الامريكية أن 94 ٪ من الشركات أشارت الى أن موظفيها تلقوا تدريب إضافي في مهارات العمل ومهارات حل المشاكل وذكر أن 85 ٪ من هذه الشركات عملت على توسيع الفرص أمام موظفيها في حين أشارت 79 ٪ أنها قامت بتشكيل فرق العمل خلال عملية تطبيق TQM، وفي نفس المسح تحسنت الجودة في 94 ٪ من الشركات وتحسنت نسبة رضا الموظفين بواقع 88 ٪ (النعيمي، الصويعي،2009).

3 – جودة الأفراد.

إن جودة الخدمة كما يقول (عبود، 2010) هي أكثر من جودة المنتج أو السلعة ارتباطاً بجودة الأفـراد، ولعل السبب الأكثر دلالـة في ذلك هو أن الصناعة يمكن أن تعتمد على التكنولوجيا (التي تستبعد العامل بدرجة ما والزبون بدرجة أكبر في إنتاج الخدمة)، وهذا ما لا يستطيع تسهيل أو شركة الخدمة القيام به في عدد كبير من الخدمات. إن جودة الأفراد ستظل في المستقبل هي الكلمة ذات الدوي العالي كما كانت في كل وقت سابق لأن الأفراد هم القدرة والمهارة والخبرة والموهبة المتجددة على الدوام، في البدء كان الحرفي (Craftsman) هونموذج الجودة القائمة على براعة الحرفة وتوارث أصولها من جيل لجيل، ولكن المشكلة مع الإنتاج الحرفي هوأنه انتاج الوحدة الواحدة (One Unit production) والتكلفة العالية. ومع الانتقال إلى انتاج المصنع ظهر العامل اليدوي ومع توسع المصانع ظهر جيش العاملين الذي يطلق عليهم العمال ذوي الياقات الزرقاء (Blue Collar Ws). والتطور اللاحق الذي أكد عليه بيتر دراكر (P.Drucker) عندما أشار إلى عامل المعرفة في عام (1951)، ومن ثم التحدث عنه بشكل واسع في كتابه " المجتمع ما بعد الرأسمالي " عام (1993)، حيث أكد على أن التطور التكنولوجي اللاحق للمجتمعات الصناعية – الرأسمالية لن تكون الاشتراكية إنما مجتمع ما بعد الرأسمالية الذي يكون مورده الأساسي هوعامل المعرفة.

وإزاء هذا التطور كان التطور التكنولوجي ينشئ تطوراً فنياً موازياً يقوم على مستوى المهارة والتخصص وتمثل دورة الانتقال من العامل اليدوي إلى العامل الفني (Technician) إلى المتخصص (Technocrat or Professional)، والفئة الأخيرة تمثل مهنيي المعرفة.

إن جودة الأفراد في هذا المسار تتمثل في التخصص العالي والمهارة العالية التي تستطيع معالجة المشاكل وتقديم الحلول ذات المهارة الكفاءة العالية.

6.2 قسم الموارد البشرية

قسم الموارد البشرية هوذلك القسم الموجود بالمؤسسة والذي يهتم بتخطيط وتنفيذ وتقييم السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة، ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن قسم الموارد البشرية أصبح يتصف بما يلي (كاريا وأسّاري، aria & Assari, 2006):

أ – زيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية، وكذلك زيادة التأكيد على اختيار العاملين وفقاً لمعايير أكثر صرامة من ذي قبل.

ب – زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، نتيجة لزيادة العبء الملقى عليه في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فاستحدثت وظائف جديدة مثل بحوث الموارد البشرية التي تقوم بجمع وتسجيل وتحليل البيانات عن الموارد البشرية من حيث مصادر الحصول عليها ومزايا وعيوب كل مصدر وذلك لتكوين قاعدة بيانات للموارد البشرية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

ت – التدريب، في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح التدريب لزاماً على كل العاملين بالمؤسسة وليس فقط للمتخصصين، الخبراء والمديرين، كما أن طبيعة البرنامج التدريبي اهتمت بتحسين العمليات الإنتاجية وليس فقط تحسين الكفاءات اللازمة لأداء العمل.

ث – علاقات العمل: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أصبحت علاقات العمل هي علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المؤسسة والعاملين بها.

7.2 اتخاذ القرارات والاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية

في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها، وذلك في كافة الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، ومنها الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

كما أن الاستراتيجية أيضاً قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعميل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمؤسسة، وبصفة عامّة فإن التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أثّر في إدارة الموارد البشرية من خلال (بودي، Baudet, 2005):

- إن فريق العمل المسؤول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزماً بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العميل في نفس اليوم واللحظة، ولأداء ذلك فإن العاملين يجب عليهم زيادة كفاءاتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب.
- أصبح مديروالموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، وذلك للتعامل مع العمليات الإنتاجية المختلفة.
- أصبح فريق الإنتاج قادراً على القياس، التحليل، الإبداع، ولكن تنقصه مهارة عرض أفكاره من خلال المناقشات، ولذلك فهو بحاجة إلى تدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار.
- زادت ملكية العاملين للعمليات والتحسينات بالمؤسسة وانخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم.
- المديرون بالمؤسسة أصبحوا على علم تام من خلال الاتحاد مع مؤسسات أخرى أو من المصادر الخارجية الأخرى بأن المؤسسات الجيدة لها نفس المواصفات وتسير في نفس الاتجاه الصحيح.

ثالثا: استراتيجية تثمين الموارد البشرية Human Resource Valuation Strategy

لقد أصبح عدم اليقين الذي يسود محيط المؤسسة مصدر تهديد لمكانتها في السوق، ومن مظاهر عدم اليقين الذي يميز محيط المؤسسة نجد تقلب توقعات العملاء، تنوع المؤسسات

المنافسة في السوق، قصر دورة حياة المنتوج، التطور التكنولوجي الحاد، وعدم القدرة على التنبؤ بدخول المنتجات أو الخدمات الجديدة إلى أسواق المؤسسة، ما أدى بالمؤسسة إلى تبني كافة الإجراءات التي تسمح لها بالتكيف بسرعة مع هذه التطورات والتغيرات الخارجية والداخلية، ومن هذه الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسات نجد الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لتطويرالمؤسسة واستمرارها، فبالرغم من التطور التكنولوجي الذي وصل إليه العالم ما زال العنصر البشري أساس التطور وهوالذي يتحكم في التقنيات والآلات، وهومن قد يكون سببا في نجاح أو فشل المؤسسة وعدم تحقيقها لأهدافها، وعليه فإن المؤسسة ملزمة بتثمينه وفق هذا المنظور، ومن هنا يتبادر للذهن سؤال وهوكيف للمؤسسة أن تثمن العنصر البشري وقبل هذا لماذا تثمّنه؟

إن المؤسسة وفي سعيها لتثمين مواردها البشرية تحاول كسب ولائهم وانتمائهم، كذلك تحاول تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لديهم.

1 . تعريف تثمين الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية للنهوض بالمؤسسة وتطويرها، وذلك بغية اندماجها في المحيط الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى المساهمة في رفع التحديات التي تفرضها العولمة والتنافسية الدولية، باعتبار المورد البشري المساهم الأول في التقدم وخلق الثروات للمؤسسة، ونظرا لدوره في إدارة باقي الثروات في المؤسسة والدور الفعال الذي يلعبه في عملية تسييرها . وفي ظل هذا بات من الضروري على المؤسسة أن تسعى لخلق مناخ جيد ومناسب لعمله وكذلك تعزيز مختلف الجهود التثمينية وتقدير جهوده، وإذا كان هدف التثمين هو الرقي بالعنصر البشري باعتباره العنصر الأهم داخل المؤسسات كيفما كان نوعها أو حجمها، فإنه في جوهره يشدد على محاولة مسايرة التحديات التي تطرحها المتغيرات العالمية على كل المؤسسات، وعلى هذا الأساس نجد أن الارتقاء بالعنصر البشري معناه مسايرة التحديات العالمية بنوع من الإيجابية والتحكم.

يعرّف (كاسيو، Cascio, 1998) تثمين الموارد البشرية بأنه: « إعطاء وزيادة قيمة للموارد البشرية على أساس خدماتهم المستقبلية للمؤسسة، وتقدر قيمة العاملين بقيمتهم

الحالية، كذلك بقيمة الخدمات التي من المتوقع أن تصدر عنهم خلال تواجدهم بالمؤسسة لفترة معينة »، كما يُعرَّف تثمين الموارد البشرية بأنه: «جميع الإجراءات المطلوب من المؤسسة القيام بها والتي تؤدي من ناحية إلى إثراء المورد البشري بمجموعة من المعارف، المعارف العملية ومعارف التحلي وذلك من أجل الراحة النفسية والمادية للمورد البشري في عمله، ومن ناحية ثانية وجود الاعتراف الاجتماعي المتعلق بالوضعية المهنية ووجود فوائد لهذه الوضعية » (ميتاييس، Métais, 2010).

ويعرّف بأنّه: «تعبئة الطاقات البشرية من أجل الأداء التنظيمي والاقتصادي، ولقد كانت تحدد في السابق عن طريق سياسة التكوين وتسيير المسار الوظيفي للموارد البشرية » (بلوط، Ballout 2008) .

كما يعرّف تثمين الموارد البشرية بأنه: «الاستخدام المتكامل للسياسات والإجراءات والممارسات الإدارية لتوظيف وصيانة وتعزيز وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها، هذا التطوير يركز على ستة مجالات رئيسية هي: قدرات الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، السياسات والممارسات المتعلقة بالأفراد، وبيانات عن الموارد البشرية وإدارة الأداء والتكوين» (ديران، Durand, 2015) .

كما يعرّف تثمين الموارد البشرية بأنه: « تلك العملية أو الفعل الذي تقوم به المؤسسة والذي تسمح من خلاله لكل فرد بالمؤسسة بالمشاركة في إيجاد قيمته الخاصة » (غرتمان، Ghertman, 2006). وفي الواقع العملي أو الميداني يمكن إعطاء مصطلح آخر لتثمين الموارد البشرية ألا وهوالاعتراف، وفي هذه الحالة: التثمين/الاعتراف هوحالة نفسية للموارد البشرية يشعرون من خلالها بأنهم مفيدون للمؤسسة التي يعملون فيها، بحيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبأنهم عناصر فاعلة في بيئة العمل.

وممّا سبق يمكن القول بأن تثمين الموارد البشرية هو: تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية زيادة ورفع قيمة المورد البشري بالمؤسسة باعتباره مصدرا أساسيا من مصادر الإنتاج داخل المؤسسة.

وتثمين الموارد البشرية يمكن أن يعبّر عنه بطريقة ملموسة من خلال ثلاثة أنواع من الإجراءات التكميلية:

تقدير خصائص الموظفين من خلال التقييم، والتطوير الوظيفي، التثمين لا يعني تقييم المورد البشري بمال أو شيء آخر، وإنما يعني إعطاءه القيمة الحقيقية التي يستحقها لكونه أهم عامل في الدورة الإنتاجية وباعتباره وسيلتها وهدفها في نهاية المطاف، لما يمتلك في داخله من قيم وقوى غير مرئية تدفعه إلى إحداث التغيير والتطوير والإبداع.

2. أهمية تثمين الموارد البشرية

يعتبر تثمين الموارد البشرية في الوقت الحالي تحديا للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة والتغيرات في المحيط هي السمة الغالبة، بحيث إنّ اكتساب أفضل المواهب والاحتفاظ بها أصبح أمرا يصعب تحقيقه كما كان في السابق، لهذا شرعت المؤسسة على وجه الاستعجال في تثمين مواردها البشرية وذلك من أجل تحسين قدرتها في جذب وتوظيف والاحتفاظ بأفضل الكفاءات والمواهب.

إن تثمين الموارد البشرية يساعد المؤسسة على تنفيذ مجموعة من السياسات والممارسات والنظم التي تعزز الكفاءات وتحفز الأفراد العاملين لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، وإن تثمين الموارد البشرية مهم بالنسبة إلى المؤسسة وهذا باعتبار الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا لتطوير استراتيجيات المؤسسة.

يرتكز تثمين الموارد البشرية على فكرة أنّ الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية متوافقة ومكملة لبعضها البعض بدلا من كونها متناقضة.

ولتثمين الموارد البشرية أهمية قصوى في المؤسسة لما له من نتائج على أداء الأفراد بالمؤسسة، وبالتالي أداء المؤسسة، وحسب (شاررو، Charreux, 2005) تكمن أهمية تثمين الموارد البشرية فيما يلي:

أ. أهمية تثمين الموارد البشرية بالنسبة إلى الأفراد العاملين

- تحقيق الإنصاف بين أجور الأفراد العاملين ومستوى المسؤوليات.
- مساعدة الأفراد العاملين على فهم كيفية ربط عملهم مع رؤية وقيم المؤسسة.
- يساعد العاملين على شعورهم أكثر بالتحفيز والحماسة.

- يزيد من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

ب. أهمية تثمين الموارد البشرية بالنسبة إلى المؤسسة

- يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- يزيد من مستوى أداء الأفراد العاملين وبالتالي ارتفاع أداء المؤسسة والإبداع في إنتاجيتها.
- الاستعمال الفعَّال لكفاءات ومعارف الأفراد العاملين.
- الاقتصاد في مستوى التكاليف من خلال تحسين كفاءة وإنتاجية الأفراد العاملين.
- تحسين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير.
- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وبمستجدات الصناعة ومتطلبات البقاء.
- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والفرد العامل.
- زيادة إنتاجية العاملين بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا.
- بثّ روح التجديد والحركية وكسر الرتابة داخل كامل التقسيمات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3. أساليب تثمين الموارد البشرية Valuing Human Resources Methods

إن المؤسسة وإيمانا منها بأهمية العنصر البشري في تطورها ورقيها فإنها تسعى دوما إلى المحافظة عليه وكسب رضاه بأي طريقة مهما كان نوعها، ومن هذه الطرق سياسة التثمين التي من خلالها تحاول المؤسسة من جهة إثراء المورد البشري بمجموعة من الكفاءات وذلك من أجل الراحة النفسية والمادية له في عمله، ومن جهة أخرى توفير الاعتراف الاجتماعي المتعلق بالوضعية المهنية، ولتطبيق هذه السياسة فإنها تستعمل عددا من الأساليب من أهمّها: الترقية، المكافآت، الاعتراف والتكوين.

1.3 الترقية Promotion

تعتبر الترقية إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي تستخدمها لتحقيق العديد من

المزايا من أهمها إشباع طموحات ورغبات الأفراد العاملين في التقدم والتحرك في المسار الوظيفي (آرمستونغ، Armstrong, 2005)، كما تستعملها المؤسسة في تثمين مواردها البشرية وإعطائهم القيمة التي يستحقونها، فالمؤسسة عند قيامها بترقية أي عامل لديها فهي بذلك تعترف بكفاءاته وقدراته، وتسمح له بالعمل على تطويرها، كما تكافئه على مجهوداته الكبيرة من خلال منحه منصبا أعلى وبأجر أعلى يتلاءم مع قدراته وكفاءاته التي يتوفر عليها، فهي أسلوب ناجح تستعمله المؤسسة لتثمين مواردها البشرية بغرض المحافظة عليهم من التسريب إلى خارج المؤسسة.

2.3 المكافآت Rewards

إن المؤسسة تقوم بمنح المكافآت لأفرادها العاملين بهدف حثهم على زيادة مجهوداتهم وقدراتهم، فالمكافآت تعد وسيلة فعالة في مجازاة الفرد العامل على أعماله المتميزة التي قام بها مقارنة مع زملائه، فمنح المؤسسة للمكافآت بشكل عادل يؤدي إلى تحسين أداء أفرادها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة كلّها، بمعنى أن المؤسسة عندما تقدم المكافآت تحفز مواردها البشرية على بذل المزيد من الجهود من أجل الحصول على المكافآت، ذلك أنّ الفرد بطبيعته البشرية يسعى دوما إلى كسب المزيد.

3.3 الاعتراف Recognition

من الأساليب المتاحة أمام المؤسسة بغرض تثمين مواردها البشرية نجد الاعتراف الذي يعتبر من أنجح الأساليب، فالاعتراف هووسيلة تستعمل لإظهار قيمة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فممارسة الاعتراف يمكن أن يترجم بعبارات أو تصرفات بسيطة جدا لكن تأثيرها الإيجابي يكون كبيرا على نفسية المورد البشري، فبالاعتراف يمكن للمؤسسة أن تتحكم بمواردها البشرية وتمنحهم شعورا بالأهمية داخل المؤسسة وبذلك تكسب ثقتهم وولاءهم، والفرد بطبيعته يحب أن يكون محل اهتمام، وبالتالي فبإعتماد المؤسسة سياسة الاعتراف فإنها تكسب مواردها البشرية ، وعدم وجوده يؤدّي إلى فشل استراتيجية الجودة الشاملة.

4.3 التكوين Training

يعرّف التكوين بأنه: «عملية منظمة تهدف إلى تنمية كفاءات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها (غيلبرت، (Gilbert, 2011، وتستعمله المؤسسة من أجل تثمين مواردها البشرية؛ فبقيام هذه الأخيرة بعملية التكوين فإنها تعزز نقاط القوة وتقضي على نقاط الضعف لدى الموارد البشرية، فالتكوين في أساسه هوعملية فعالة لتثمين الموارد البشرية وزيادة قدراتهم ومعارفهم.

رابعا: تطبيق التيّارات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال العربية

لقد تناولت بعض البحوث والدراسات مدى تطبيق المؤسسات للاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

1. مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

هدفت عدة دراسات (مطماطي، Matmati, 2002 ؛ غرددّو، Gardaddou, 2018؛ الصرايرة، 2017) إلى توصيف وتقييم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتم تطبيق هذه الدراسات على قطاعات مختلفة)مثل قطاع الغزل والنسيج، قطاع الخدمات، قطاع السياحة، قطاع الصناعة وقطاع الفلاحة (وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية، واستقصاء اتجاهات وآراء شاغلي الوظائف الإدارية لإمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وقد خلصت الدراسات إلى النتائج التالية:

- أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي العنصر البشري الاهتمام اللازم والمطلوب.
- أن التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة والبحث يكتفي فقط بوضع مجموعة من الخطط الجزئية والبرامج غير المترابطة والتي تهدف إلى حل المشكلات قصيرة الأجل.
- لا يوجد ارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- هناك قصور في رصد ومتابعة موقف المؤسسات محل الدراسة من حيث التحليل والتقييم المستمر للعوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في مواردها البشرية.

فالقائمون بالتخطيط لا يتوافر لديهم التهيئة الذهنية الكافية عن مسار المؤسسات أو الاستراتيجية الكلية لها لتحديد أو لويات خطط الموارد البشرية أو كيفية توجيه المسار الاستراتيجي لتنمية النواحي الثقافية والكفاءات.

2. مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات

رضت الكثير من الدراسات (الطاهر، 1996؛ صبرينة، 2017؛ زهمول، 2016؛ الشيخ، 2004؛ عقيلي، 2010، غنوني، 2001 ,Gannouni) الكثير من الأهداف منها توصيف وتقييم المؤسسات محل البحث لتقبل متطلبات وعناصر الجودة الشاملة وذلك من خلال تقييم فرص نجاح تطبيق هذا المدخل على المؤسسات العربية.

وقد تم تطبيق هذه الدراسات على الكثير من القطاعات)قطاع الزراعة، قطاع الخدمات، قطاع الصناعة(، وذلك باستخدام قائمة استقصاء مصممة لقياس عناصر ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسات إلى العديد من النتائج نذكر منها فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ما يلي:

- لا توجد رؤية استراتيجية موحدة للمؤسسات محل الدراسة حيث أنها تفتقر إلى القيادة الاستراتيجية ولا تهتم بالتخطيط الاستراتيجي.
- ضعف الابتكار والإبداع، حيث أن مناخ العمل لا يشجع على الابتكار والإبداع والتجديد من جانب العاملين، ولا يساعد على توليد أفكار جديدة.
- عدم وجود قيادات فعالة وقادرة على إحداث ونقل الجودة الشاملة في المؤسسة حيث إن معظم القيادات يغلب عليها الطابع البيروقراطي والتمسك بالإدارة الكلاسيكية.
- ضعف الاهتمام بعمليات تحفيز الموارد البشرية وتوظيفها.
- عدم الاهتمام بنشر الوعي المعرفي بين العاملين وضعف الالتزام من قبل الأفراد بنقل وتقبل الأساليب الإدارية الحديثة.
- ضعف الاهتمام بالتعأو ن والعمل بروح الفريق، حيث لا يوجد بالمؤسسات المشاركة الكاملة والفعالة بين العاملين، ويغيب التعاون ويزداد الصراع بين العاملين

وهى جميعاً تشكل قوة معوقة لتعلم وتطبيق فلسفة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

- سلبية التوجه بالعميل في المؤسسات محل الدراسة، مما يعنى أن بيئة العمل الحالية غير مهيأة لتقبل إدارة الجودة الشاملة.

3-مدى تطبيق تثمين الموارد البشرية في المؤسسات

عرضت الكثير من الدراسات (الهذيلي، Al-Hadhili 2018 ؛ الصرايرة، 2017؛ عبد المطلب، 2011، غنوني، Gannouni 2001) العديد من الأهداف منها توصيف وتقييم المؤسسات محل البحث لتقبل متطلبات وعناصر تثمين الموارد البشرية وذلك من خلال تقييم فرص نجاح تطبيق هذا المدخل على المؤسسات.

وقد تم تطبيق هذه الدراسات في عدة قطاعات:)قطاع الغزل والنسيج، قطاع الفلاحة، قطاع الصناعة، قطاع الصحة، قطاع التعليم، قطاع السياحة(، وذلك باستخدام قائمة استقصاء مصممة لقياس عناصر ومتطلبات تطبيق تثمين الموارد البشرية، وقد خلصت الدراسات إلى العديد من النتائج نذكر منها فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ما يلي:

هناك انخفاضا في مستوى تطبيق تثمين الموارد البشرية للمؤسسات وهذا عائد إلى ضعف في مستوى تطبيق الأبعاد المكونة للتثمين وهي كالآتي: (تفويض السلطة، السلوك الإبداعي، التقليد والمحكاة، العمل الجماعي، التحفيز، التدريب) ويعود هذا الانخفاض لوجود معوقات تحد من تبني مفهوم تثمين الموارد البشرية وثقافته، وتطبيقه في المؤسسة، وفي ما يلي عرض لأهم المعوقات وهي:

- سيادة اسلوب المركزية في اتخاذ القرارات ويعود هذا إلى نمط الثقافة المؤسسية للمديرين
- غياب عنصر الثقة بين العاملين والمديرين وهذا يعزى إلى ضعف أو قصور نظم الاتصالات.
- ضعف في نظم الحوافز وهذا قد يعود إلى ضعف في إدراك المديرين لأهمية ودور الحوافز أو إلى عدم توظيفها بالشكل الفعال.

ونلاحظ أن المعوقات سالفة الذكر تعزى للأسباب المذكورة سابقا وإلى عوامل أخرى

عديدة ينبغي على القيادات الإداريـة بالمؤسسة تحديدها وحصرها وذلك للعمل على معالجتها للحد من تأثيرها، ممّا يهيِّئ لتبني وتطبيق مفهوم تثمين الموارد البشرية داخل المؤسسات.

إن تثمين الموارد البشرية لم يعد أمرا اختياريا في ظل المحيط التنافسي الذي تعيش فيه المؤسسة بل هوضرورة ملحة، بغرض الحفاظ على المورد البشري وضمان بقائه في المؤسسة باعتباره المصدر الأساسي من مصادر التميز والتفوق على المنافسين؛ لعملية تثمين الموارد البشرية آثار ايجابية تعود على المورد البشري من خلال اكتساب رضاه وولائه وانتمائه للمؤسسة.

انطلاقا من النتائج سابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية لتثمين الموارد البشرية:

- بذل المزيد من الجهود في إطار تنمية المـوارد البشرية، والحفاظ على معارفها وكفاءاتها، وتشجيعها على الاستفادة من الخبرات السابقة، وهذا باعتبارها تلعب دورا أساسيا في تسريع التطور والنمو للمؤسسة، وذلك من خلال تعزيز وتوفير شتى الآليات والطرق التي تسهم في ذلك، من تكوين وتعلم واعتراف وتحفيز.
- العمل أكثر فأكثر على خلق ظروف وطرق عمل تسهم في إشباع حاجات الموارد البشرية في إطار العمل، وتحقيق أهدافهم الخاصة، من خلال خلق مناخ عمل ملؤه الاحترام والتقدير، ممّا يدفع إلى تحقيق مستوى أداء جيد.
- إعادة النظر في مفاهيم تثمين الموارد البشرية، وذلك من خلال العمل على تعديل وتغيير اتجاهات المديرين نحوه بشكل إيجابي.
- إقامة برامج تنمية إدارية للمديرين من خلال تنفيذ وعقد مؤتمرات ودورات تدريبية وورش عمل، ممّا يسهم في رفع كفاءاتهم الإدارية اعتمادا على دراسة احتياجاتهم التدريبية.
- العمل على خلق بيئة ثقافية مؤسسية تشجع على تقبّل وتبنّي تثمين الموارد البشرية والعمل على تطبيقه داخل المؤسسة.

• العمل على تحديد وتذليل معوقات تطبيق التثمين وذلك عن طريق:

أ – تفادي المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.

ب – تشجيع العاملين على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

ج – تعزيز مفهوم الشفافية وذلك من خلال السماح بتبادل ونشر المعلومات.

د – تشجيع العاملين على إبداء مقترحاتهم وآرائهم في كل ما يخص قضايا العمل.

4. تقييم تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العربية

من خلال دراسة وتحليل نتائج الدراسات والبحوث التي تم تطبيقها على المؤسسات العربية يمكن استنتاج أن بيئة المؤسسات العربية بشكلها الحالي غير مهيأة لتقبل وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

تكمن أهم الأسباب التي تعوق تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العربية في ما يلي:

أ – **صعوبة تحديد الرؤية عن الفترة المستقبلية:** يجب أن تقوم الإدارة العليا بالتقييم المستمر لكل المهام والسياسات الخاصة بالمؤسسة. كما يجب أن تكون المهمة محددة بشكل واضح حتى يمكن تحديد الأهداف بدقة ووضوح، وكذلك تحديد دور كل إدارة وقسم في تحقيق هذه الأهداف، كما أن تصرفات الإدارة يجب أن تكون محددة بشكل واضح في السياسة الجديدة للمؤسسة بما يساعد على تبنّي السياسة الجديدة وتطبيقها.

ب – **صعوبة تحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس بشكل حقيقي أهداف المؤسسة:** وهذه المشكلة ترتبط بمشاكل تحديد الأهداف سواء الفردية أو التنظيمية للمؤسسة، ولحلّ هذه المشكلة، يجب تطوير مقاييس ومؤشرات على مستوى الوحدات الوظيفية وأن تعكس هذه المؤشرات مستويات الأداء والتغيير فيها للمؤسسة حتى يتسنى للمؤسسة تطبيق الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة،

ت – **نقص التزام الإدارة العليا:** إن إستراتيجية الجودة الشاملة تتطلب إقناعا و

إهتماما من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة ، فنقص الاهتمام أو عدم وجوده يؤدّي إلى فشل إستراتيجية الجودة الشاملة ، ولنجاح تطبيقها ، ينبغي على الإدارة أن توضح الغرض من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكل العاملين بالمؤسسة.

ث – **عدم القدرة على تغيير ثقافة المؤسسة:** إن تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية صعبة، ويتطلب وقتا طويلا.

ج – **التخطيط غير الفعّال:** من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم وضوح الخطط وتطبيقها وكثير من مشاكل التطبيق يمكن التغلب عليها من خلال التخطيط الفعّال، وهناك ثلاثة مكونات لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة الناجحة هي:

- الحصول على التزام من المؤسسة برمتها.
- توضيح وتوصيل رؤية المؤسسة وغرضها وأهدافها لكافة العاملين بها.
- تحقيق الاتصال المفتوح عن التوجه الجديد للمؤسسة.

ح – **نقص التدريب (التعليم) المستمر:** إن التدريب (التعليم) المستمر عملية مهمة لتصميم وتنفيذ التحسين المستمر للجودة في أي مؤسسة. القادة في المؤسسة المشتركين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يجب أن يحددوا الاحتياجات التدريبية وكيفية مقابلتها بطريقة فعالة، يمكن للتدريب (التعليم) أن يكون رسميا أو غير رسمي. فالتدريب الرسمي بالمؤسسة يتم من خلال قيام المديرين بدور المدربين لباقي العاملين بالمؤسسة، وهذا يدعم التزام الإدارة والتأكد من أن مبادئ الجودة الشاملة تم تقديمها بواسطة العاملين، أما التدريب غير الرسمي فيشمل نشر مقالات عن الجودة الشاملة أو عرض معلومات عنها في المؤسسة لتوسيع مفهومها وأهميتها وأهدافها للعاملين بالمؤسسة.

خ – **عدم مناسبة الهيكل التنظيمي وعمل الأفراد والأقسام بشكل منفصل:** إن الهيكل التنظيمي الأو توقراطي والسياسات الإدارية قد تؤدي إلى مشاكل في تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما أن عمل الأفراد والأقسام بشكل منفصل سوف

يؤدي إلى حدوث مشاكل في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة، ففرق العمل هي جزء مهم لبيئة الجودة الشاملة، كما أنه يمكن استخدام بعض طرق حل المشكلات مثل العصف الذهني.

د – **عدم إبداء المؤسسة الاهتمام اللازم لعملائها:** فالمؤسسات يجب أن تعطي اهتماماً كبيراً لكل من العملاء الداخليين والخارجيين ولذلك يجب عليها دراسة ومعرفة حاجات وتوقعات كل من العملاء الداخليين والخارجيين.

ذ – **الاستخدام غير المناسب لتثمين العاملين وفرق العمل:** إن فرق العمل الفعالة تدعم تقدم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ففرق العمل الفعالة بحاجة إلى تدريب منسق بها وتحديد الغرض والمهمة والوقت اللازم لأداء المهام، كما أن نصائح فرق العمل والحلول التي يقدمونها يجب أن تنفذ، وهذا يعطى رسالة قوية وفعالة للعاملين عن أهمية تدعيم وتثمين فرق العمل (روسل وآخرون، Roussel & others, 2000)

5. إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات الحديثة

نتيجة للتغيرات التي حدثت في عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وتتمثل هذه التحديدات فيما يلي (غيران وويلس، Guérin & Wils, 2002):

- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.
- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.
- التحول من العمل البدني إلى العمل الفكري.
- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل.
- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في الكفاءات.
- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:

أ. **تبنّي فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة:** وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشرى هو شريك في المؤسسة وليس عنصرا خارجيا عنها؛ ولذا وجب التأكيد على وحدة المصلحة بين المؤسسة والعاملين، فالعاملون لا ينظر إليهم باعتبارهم مجرد أدوات في العملية الإنتاجية تستغل جهودهم بطريقة أو بأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، بل تحرص الإدارة بالوسائل العلمية على إشعار الفرد بأن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المؤسسة، وأن هناك مصلحة مشتركة بينهما، فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها، ونجاحها، وتقدمها يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه.

ب. **ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المؤسسة:** أصبحت إدارة الموارد البشرية تسهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية، وهذا يتطلب التزام العاملين بأهداف المؤسسة ومحاولة تحقيقها. والحاجة إلى التزام الأفراد تعني تعليم وتدريب العاملين، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات مهمة للمؤسسة. وكذلك ظهرت أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمؤسسة، وذلك لتدعيم رسالة المؤسسة، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنبع من أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح، النمو، الإنتاجية، الجودة، الابتكار والإبداع، المرونة والتنافسية، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية في العاملين والمؤسسة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في عالم يتسم بالتغير المستمر.

ت. **سياسة التدريب المستمر:** إن تطبيق الاتجاهات الحديثة يحتّم على المؤسسات ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المؤسسة من بداية حياته

العملية حتى نهايتها. وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المؤسسة وقيمها، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمؤسسة، وعملية التدريب المستمر مسؤولية مشتركة بين الفرد والمؤسسة.

ث. **سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص المحدود:** تؤمن الإدارة بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهِّل على الفرد مهمة الانتقال من مؤسسة إلى أخرى، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة فيزيد الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخلياً عنها خارجياً، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المؤسسة.

ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المؤسسات أسلوب التناوب الوظيفي JOb Rotation الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملاً لكل العاملين في المؤسسة.

ج. **نظام تقييم الأداء في المؤسسات الكبرى يتميز بأنه نظام شمولي،** فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهرالسطحية للأداء، وإنما يعنى أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار، والتجديد والنضوج العاطفي، ومهارة الاتصال، والقدرة على التعاون، ومدى مساهمته في أداء الجماعة.

ح. **المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات:** إن مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثليهم في مجلس الإدارة في رسم السياسات العامة للمؤسسة، أو الموافقة على الخطط والأهداف لا يعبر عن مشاركة حقيقية، وإنما تتحقق المشاركة الفعلية حينما تتاح لهم فرصة المشاركة بأنفسهم (وليس من خلال ممثليهم) في مختلف القرارات المؤثرة في عملهم اليومي، لذلك فإن الإدارة تشدد على أهمية صنع القرار من أسفل إلى أعلى.

ويرتبط بسياسة المشاركة الجماعية في صنع القرار مجموعة من السياسات الفرعية الأخرى منها:

أ. **التأكيد على الاتصالات المفتوحة والمكثفة:** حتى تضمن الإدارة وجود حالة من الفهم المشترك بينها وبين العاملين في المؤسسة بالنسبة إلى فلسفة المؤسسة وأهدافها، وسياساتها فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات يساعد على استمرار التشاور وتبادل الرأي مع العاملين في الأمور التي تمس مصلحة العمل وتمس مصلحتهم الذاتية، ومن أهم قنوات الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق أهدافها: نظام الاقتراحات، اللجان المشتركة، نظام الشكاوى والتظلمات، الاجتماعات، جماعات الرقابة على الجودة ونظام التقارير.

ب. **تشجيع الاقتراحات:** تربط الإدارة سياسة المشاركة الجماعية في صنع القرارات بسياسة أخرى مكملة لها هي سياسة تشجيع الاقتراحات بما لها من فائدة مشتركة لكل من المؤسسة والعاملين. ويوجد في المؤسسة عادة نظام للاقتراحات يضمن جدية دراسة أي اقتراح، فالاقتراح يقدم على نموذج معين، وتقوم لجنة المقترحات بتقييم الفكرة – وقد تحيلها إلى لجنة فنية لدراستها إذا احتاجت لذلك – فإذا كان الاقتراح مفيداً أخذ طريقه إلى التطبيق العملي ويكافأ صاحب الاقتراح عليه.

ت. **المسؤولية الجماعية:** إن تحديد السلطات والمسؤوليات لا يكون على أساس فردي، وإنما على أساس جماعي، ومن ثم فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليس الفرد، وطالما أن السلطة والمسؤولية تحدد على أساس الجماعة وليس على أساس فردي فإن المساءلة لابد أن تكون على أساس جماعي.

ث. **الاهتمام الشمولي بالموظف:** لا تهتم الادارة بالجانب العملي من حياة الموظف فقط، وإنما تهتم أيضاً بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته، وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الأخر، فالموظف الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس وبشكل مباشر على عمله من خلال انتظامه في العمل واهتماماته وتركيزه على الأداء وعلاقاته بالآخرين؛ ولذلك فإن الادارة تحرص على الاهتمام بالمشاكل الخاصة لموظفيها قدر اهتمامها بمشاكل العمل، بل إن الناحية الأولى تعتبر من بين الجوانب المهمة التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم الأداء.

ج. **ضرورة دعم وتقوية قيم المديرين:** وذلك لتحسين نمط ثقافة المؤسسة السائدة وتطويرها بما يسهم في تقبل واقناع الافراد العاملين بالأساليب الإدارية الحديثة، حيث إن ثقافة المؤسسة ضرورية لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ويتعذر ذلك دون محو المعوقات الثقافية وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

ح. **استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي:** وذلك من خلال قيام المؤسسة بتصميم الوسائل التي تقدم فرصا للتطوير المستمر لقدرات وكفاءات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.

خ. **التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري:** أصبحت المعرفة من أهم الموارد المتاحة بالمؤسسة، وذلك من خلال توليد وهيكلة وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وعلى أساس ذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

د. **القدرات الابتكارية:** يقصد بها التفكير الإبداعي غير التقليدي، ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المؤسسات الحديثة في اختيار الموارد البشرية، من القادة الإداريين والعاملين، حيث تعمل هذه المؤسسات أيضا على تنمية قدراتهم عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحل المشكلات، ومشروعات التطوير وإفساح المجال لهم لرسم مسارهم الوظيفي.

الخاتمة

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل عبر الزمن حتى وصلت إلى الشكل الذي هي عليه حاليا، فقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري منذ القِدَمِ، لكن لكل مرحلة مميزات ونظرة خاصة للعامل، فقبل الثورة الصناعية كانت الصناعات المنزلية والحرف اليدوية شائعة وكان لكل حرفة معلم يعلّم مجموعة من الصبيان ويهتم بهم، ثم تطورت بقدوم الثورة الصناعية حين ظهرت الآلات وفتحت الورش والمنظمات الإنتاجية التي ساعدت على تبلور وظهور اللبنات الأولى لإدارة الموارد البشرية، ثم ظهرت حركة الإدارة العلمية التي سنت الأسس الأولى لإدارة الموارد البشرية، أما مرحلة (1911 – 1970) فقد عرفت ظهور عدة تسميات نظرا للأحداث التي عرفتها كالحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية والتطورات العلمية وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب النفسي والاجتماعي للمورد البشري، ففي هذه الفترة ظهرت تسمية وظيفة العلاقات الصناعية ثم إدارة الاستخدام وكذلك إدارة القوى العاملة.

بالوصول إلى فترة الثمانينات التي عرفت تطورعلمي وتكنولوجي كبير انعكس على تطبيقات وممارسات الموارد البشرية وظهور الحاسوب وثورة الاتصالات جعلت إدارة الموارد البشرية أمام تحديات كبيرة تتطلب العمل على مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية منها صياغة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، وبهذا انتقلت المؤسسات إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في نهايات القرن العشرين حيث وجب على المؤسسات صياغة استراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية مثل استراتيجية التوظيف، استراتيجية التكوين واستراتيجية التحفيز التي يجب أن تخدم في المقام الأو ل الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛ كما أصبحت نظم معلومات الموارد البشرية اليوم تلعب دورا أساسيا ومهما في المؤسسة مهما كان حجمها، وذلك نظرا للتزايد المستمر لدور المعلومات المتعلّقة بالمورد البشري والحاجة الماسَّة إلى تنظيمها بشكل يُؤَدِّي إلى الاستفادة القصوى منها.

ولذلك من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تمثل

نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثمَّ قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة، ويعتبر نجاح أي مؤسسة مرهونا بوجود أفراد قادرين على بذل جهود جبارة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها وجب عليها أن تقوم بتثمين طاقات وقدرات هؤلاء الأفراد من أجل تحسين الأداء التنظيمي والاقتصادي، بالإضافة إلى ضمان الراحة النفسية للأفراد العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم مفيدون للمؤسسة التي يعملون فيها، وأنهم جزء لا يتجزأ منها وبأنهم عناصر فاعلة في بيئة العمل.

فنظرا للدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فهي تواجه تحديات كبيرة مثل زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والتغير في تركيبة القوى العاملة، وما تفرضه الظروف الاقتصادية من زيادات في الأجور بالإضافة إلى مختلف العوائد والتعويضات وما تقره الحكومات واللوائح التشريعية من حقوق للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، كل هذه التحديات تواجه المؤسسة التي تهدف إلى خلق قيمة مضافة عن طريق المورد البشري ذو الكفاءات المميزة.

المراجع

1. **Al-Ahmadi. H. (2009).**» Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region. Saudi Arabia «. International journal of health care quality assurance. 22(1). 4054-.

2. **Amstrong. M. (2012).** " Amstrongs handbook of reward management practice ". Improving Performance through Reward. London: Kogan.

3. **Arnaud. S. & Chandon. J-L. (2009).** « Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivations au travail: exposé théorique et résultats empiriques «. Revue de gestion des ressources humaines. (71).

4. **Boudabbous. S. (2004).** « La gestion des ressources humaines «. Editions IBF.

5. **Bowen. D – E. & Lawler. E-E. (1992).** " The empowerment of service workers: What. why. how. and when ". MIT Sloan Management Review. 33 (3). 31.

6. **Cassell. C.. Nadin. S.. Gray. M. & Clegg. C. (2002).** " Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises ". Personnel Review. 31 (6). pp 71692-.

7. **Cheng. E-W. & Ho. D-C. (2001).** " A review of transfer of training studies in the past decade. Personnel review. 30 (1). pp.102118-.

8. **Chiavenato. I. (2001).** " Advances and challenges in human resource management in the new millennium ". Public Personnel Management. 30 (1). 1726-.

9. **Citeau J.-P. (2000).** « Gestion des ressources humaines – Principes généraux et cas pratiques ». Paris: Éditions Armand Colin. p260.

10. **Dany. F.. Guedri. Z. & Hatt. F. (2008).** " New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers ". The International Journal of Human Resource Management. 19 (11). pp. 20952112-.

11. **Delaney. J-T. & Huselid. M-A. (1996).** " The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance ". Academy of Management journal. 39 (4). pp. 949969-.

12. **Delone. W-H. & McLean. E-R. (2003).** "The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update ". Journal of management information systems. 19 (4). pp. 930-.

13. **Gannouni. K. (2001).** « Pour une Gestion Strategique des Ressources Humaines au Maghreb «. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

14. Garand. D-J.. & Fabi. B. (1994). « La conservation des ressources humaines en PME «. Revue internationale PME. 7 (1). pp. 85126-.

15. Geroy. G-D. Wright. P-C. & Anderson. J. (1998). " Strategic performance empowerment model ". Empowerment in Organizations. 6 (2). pp. 5765-.

16. Goetsch. D-L. & Davis. S. (2001). " ISO 14000: Environmental management «. Upper Saddle River: Prentice Hall.

17. Grant. R-M. (1991). " The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation ". California Management Review. pp. 114135-

18. Guérin. G. & Wils. T. (2002). « La gestion stratégique des ressources humaines «. Gestion. 27 (2). pp. 1423-.

19. Hart. C. & Schlesinger. L. (1991). " Total quality management and the human resource professional: applying the Baldrige framework to human resources. Human Resource Management. 30 (4). pp. 433454-.

20. Heneman. R.L.. Tansky. J.W.. & Camp. S.M. (2000). " Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives «. Entrepreneurship ; Theory and Practice. 25 (1). pp. 126-.

21. Hewitt. A. (2009). " Managing performance with incentive pay ". Journal of personnel Management. 7 (1). pp. 2031-.

22. Karia. N. & Assari. M-H-A-H. (2006). " The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes ". The TQM Magazine. 18 (1). pp. 3043-.

23. Lawler III. E – E. (2005). " From human resource management to organizational effectiveness ". Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. 44(2). 165169-.

24. Macky. K. & Boxall. P. (2007). " The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects ". The International Journal of Human Resource Management. 18 (4). pp. 537567-.

25. Mahoney. B.. & Decktop. L. (2006). " Organisational businesss strategies and HRM policies ". New Jersey: Prentice Hall.

26. Mahony. T-A. & Deckop. J-R. (1986). " Evolution of concept and practice in Personnel Administration/ Humain Resource Management " (PA/HRM). Journal of Management. 12 (2). pp. 223241-.

27. March. J-G. & Simon. H-A. (1958). " Organizations ". Wiley. New York.

28. Milliman. J.. Glinow. M-A-V. & Nathan. M. (1991). " Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory ". Academy of management review. 16 (2). pp.

318339-.
29. Mufeed. S-A. & Gulzar. R. (2015). " The Effect of Human Resource Management Practice on Organizational Performance of Bank Employee in Punjab National Bank (PNB) ". International Journal of Managerial Studies and Research. 3 (6). pp. 918-.
30. Othmane. J. (2011). « L›employabilité: définition. création d›une échelle de mesure et contribution à l›étude des déterminants «. (Doctoral dissertation. Lyon 3).
31. Parry. E.. Tyson. S.. Selbie. D. & Leighton. R. (2007). " HR and technology: Impact and advantages ". London: Charted Institute of Personnel and Development.
32. Pfeffer. J. (2001). " Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health ". Organizational Dynamics. Working Paper No. 1687
33. Pool. S.. & Pool. B. (2007). " A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization ". Journal of Management Development. 26 (4). pp. 353369-.
34. Porter. M-E. (1985). " Competitive advantage: creating and sustaining superior performance ". New York: FreePress.
35. Purcell. J. (2001). " Personnel and human resource managers: power. prestige and potential ". Human Resource Management Journal. 11 (3). pp. 34-.
36. Schuler. R-S. (1993). " Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business ". Organizational Dynamics. 21 (1). pp. 1832-.
37. Wils T. & Guérin G. (1994). " La Gestion des ressources humaines du modèle traditionnel au modèle renouvlé ". Relations Industrielles. Québec.
38. Al-Hadhili. M. (2018). « Organisation par projets et gestion des compétences: Application au cas tunisien «. Thèse de doctorat. Université de Sfax. Tunisie

39. أحمد السروري (2010)، « أساسيات الجودة في المختبرات الطبية »، مركز تطوير الأداء والتنمية،القاهرة، مصر، ص 2.
40. أمير اسماعيل (2011)، « أهمية الجودة الشاملة »، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، موضوع منشور على موقع المنتدى.
41. حميد الطائي، رضا آل علي، سنان الموسوي (2003)، « إدارة الجودة الشاملة والآيزو»، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 59.
42. النعيمي، راتب، غالب (2009)، « إدارة الجودة المعاصرة »، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 79.
43. عبدالله الطائي، عيسى قدادة (2008)، «إدارة الجودة الشاملة »، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،، ص 75.

44. عبدالقدير(2012)، « المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية «، موضوع منشور على صفحات المنتدى بشبكة المعلومات الدولية، مايو.
45. عواطف الحداد (2009)، « إدارة الجودة الشاملة «، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
46. عمر وصفي، عقيلي (2010)، « إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي «، دار وائل للنشر.
47. عطية حسن، أفندي (2003)، « تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، القاهرة.
48. حسن إبراهيم، بلوط (2002) ،» إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي «، دار النهضة، بيروت – لبنان، الطبعة الأولى.
49. سامح عبد المطلب، عامر (2010)،» استراتيجيات إدارة الموارد البشرية «، دار الفكر، الأردن.
50. سلامة عبدالعظيم (2008)، « الجودة الشاملة والاعتماد التربوي «، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع،القاهرة، مصر.
51. صالح القرا (2008)، « مفهوم إدارة الجودة الشاملة «، مدونة العلوم الإدارية والمالية، مقال منشور بتاريخ 6 يناير.
52. صلاح الدين، عبد الباقي (2008)، « إدارة الموارد البشرية «، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
53. رأو ية محمد، حسن (2004) ،» إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية «، الإسكندرية، الدار الجامعية.
54. خالد، زهمول، (2016)، « مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي في ليبيا «، أطروحة دكتوراه، جامعة صفاقس، الجمهورية التونسية.
55. مات سيفر، ترجمة / خالد العامري (2007)، « المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 787.
56. نجم، نجم عبود (2010)، « إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت «، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 276.

الفصل الثاني

وظائف إدارة الموارد البشرية
Human Resource Management Jobs

وظائف إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management Jobs

أخذت إدارة الموارد البشرية الحيز الأوفر من اهتمام الدارسين والباحثين والعلماء في السنوات الأخيرة فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهاما روتينية، بل أصبحت لها أبعاد استراتيجية مختلفة على ما كانت عليه، وذلك نتيجة للتحديات التي واجهتها ومن بينها التغيرات التكنولوجية التي تجاوز دورها في تطوير المؤسسات إلى المورد البشري حيث أصبح نجاح وفاعلية المؤسسات المعاصرة يعتمد على المورد البشري الذي هو أساس خلق القيمة المتمثلة بالمخرجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن وتعزز من سمعة ومكانة المؤسسة.

إذا هذه حقيقة لا تغيب على أي أحد، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها، فلابد أن يتم ذلك من خلال المورد البشري، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة والآلات وتكنولوجية حديثة فإن هذا الأخير هوالذي سيشغلها ويستخدمها.

فإدارة الموارد البشرية تقوم بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف من الحصول على الموارد البشرية، تنميتها، تطويرها، مكافأتها، وصيانتها والحفاظ عليها. ونظرا لتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية سوف يتم التطرق إلى أهمها: تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، الاختيار والتعيين، وتصميم نظام الأجور، والتدريب، التنمية والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي.

المبحث الأول: إدارة شؤون الأفراد

تقوم إدارة الموارد البشرية برسم وتنفيذ مجموعة من الأعمال تمثل المرشد لتصرفات المؤسسة تجاه العنصر البشري لها، وتتمثل أهم وظائفها التي تعكس تلك الأعمال فيما يلي:

أو لا: تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planification

إن عملية التخطيط لا تقتصر على تخطيط الموارد الماذية والمالية فحسب، بل تشمل الموارد البشرية التي تمثل القوة المنتجة الأساسية في المؤسسة، خاصة ومع التغيرات الراهنة التي تحدث في المحيط واشتداد المنافسة التي تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية من خلال التعليم المنظم والتدريب المناسب والممارسات الواعية لتنمية الموارد البشرية، ويتضمن تخطيط الموارد البشرية كأحد الاستخدامات المختلفة للأسلوب العلمي للتخطيط تحديد متطلبات العمل خاصة تلك المرتبطة بمتطلبات القوة البشرية والتي تمثل أحد اكبر التحديات التي تواجه القائمين على الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ويعتبر أداة ضرورية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتلاءم وحاجيات المؤسسة، لأنه يساعد على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة وبين الاحتياجات لتلك الموارد لما يضمن فعالية استعمالها والوصول إلى مستويات عالية في إنتاجية العمل، ومن البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ يجب التنسيق بين خطط الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من ناحية وبين خطة العمالة من ناحية أخرى لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة بوجه عام، وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية يتطلب تطوير الاستراتيجية لمقابلة المتطلبات التي تتضمن تحديد الأفعال التي يجب أن تتخذ لجذب والمحافظة على عدد ونوع العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة.

ويهدف هذا المطلب إلى استعراض عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة، حيث يتطرق الجزء الأول إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته، ثم تحديد أهدافه والمتغيرات والعوامل البيئية المؤثرة فيه، أما الجزء الثاني فيتعلق

بمراحل عملية التخطيط للموارد البشرية وهذا بالتطرق إلى دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعرف (النمر وآخرون، 2009) التخطيط بأنه «عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطّة تبين الأهداف المطلوب الوصول اليها خلال فتره محددة، والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الامكانات بالكفاءة والفعالية المطلوبة «، ويرى (الكبيسي، 2009) أن الهدف من التخطيط هوحسن توظيف واستثمار الموارد المتاحة، فيعرفه بأنه: «جهد عملي ينتهي بوضع خطة، وأسلوب عملي لتوظيف الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية».

ويمكن أيضا تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية بأنها «الوظيفة التي تهدف إلى التنبؤ بتطور احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بما يسمح بالمطابقة بين هذه الموارد وحاجة العمل» (روثولوويليام،. Rothwell et William, 1988)

فعملية تخطيط الموارد البشرية هي عبارة عن» منهج متكامل للقيام بالجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشرية من أجل توفير العرض الملائم كمّا ونوعا من الموارد البشرية اللازمة للقيام بالواجبات والأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية، وتحقيق رضاء الموظفين من ناحية أخرى» (سليمان،2016).

وهناك من يعرّف تخطيط الموارد البشرية بأنّه «عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من «الكوادر» البشرية المختلفة كمّا ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامّة للمؤسسة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها» (المغربي، 2012).

فتخطيط الموارد البشرية هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والكفاءات للمؤسسة كلّها وكذلك للأنشطة المختلفة فيها، كما أن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستقبليّة لابدّ أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمؤسسة، بمعنى أن عملية تخطيط الموارد البشرية ليست عملية منفصلة عن عملية تخطيط باقي الموارد

الأخرى في المؤسسة، فهي أحد الأنشطة وإحدى الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في أنواع المؤسسات كافة؛ وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي الجديد في استراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد ما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية، وما هو نوعها وكفاءاتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم إنّ لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية أكبر، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في استراتيجيتها العامة.

توضع عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار العديد من المتغيرات التنظيمية والبيئية، فالتوسع مثلا في النشاطات وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها يزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، كما تؤثر التكنولوجيا أيضا تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تكون الحاجة إليها في الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة، ونظرا إلى تعدد وتنوع المتغيرات المؤثّرة على الحاجة إلى الموارد البشرية، فإن المؤسسات تسعى إلى إدراك وفهم جيد لجميع هذه المسائل، ولاشك أن هذا الفهم يتطلب وفرة من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن المتغيرات المؤثرة.

يتضح ممّا سبق بأنّ جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين حجم العمل المطلوب في استراتيجية المؤسسة وقوة العمل التي تمثّل إمكانيّات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا، إذا يمكننا القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي (الأمين، 2016):

أ) التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية، ويتم ذلك في ظل حجم العمل الذي حدّدته استراتيجية المؤسسة.

ب) التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تلبية مطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة لديها من خلال تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة

إدارية وإمكانياتها في تنفيذ حجم العمل المطلوب، مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبليّ من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المؤسّسة لمعرفة ما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض أم نقص في هذه الموارد.

2-أهمية تخطيط الموارد البشرية

تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقول أن نتخيل أن تقوم المؤسّسة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب مثلا دون أن يتوافر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة كمّا ونوعا.

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة لمعرفة وتقدير إمكانية سدّ احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير في عرض وطلب العمالة، ممّا يتطلب إعادة النظر من قبل المؤسسة لتجديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:

أ) الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد بناء على تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي الكفاءات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص في العدد أو الكفاءات أو وجود زيادة غير ضرورية، الأمر الذي ينعكس سلبا على تحقيق أهدافها.

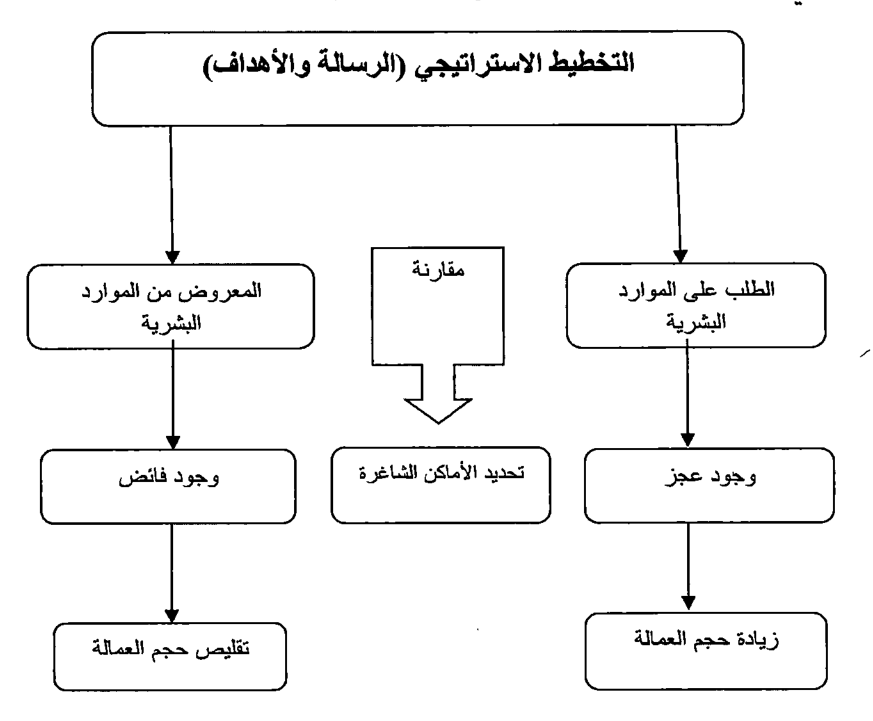
ب) مواجهة التغيير والتكيف معه، حيث تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية، الخ، مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تقديرات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهنية وعدد ونوعيّات العاملين، وهوما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط، فالتغيير التكنولوجي مثلا يؤدي باستمرار إلى تغيير طبيعة الوظائف المختلفة وهوما يعني تبعا لذلك تغيير الاشتراطات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف لكي تتفق مع المتطلبات الجديدة.

ج) يسهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، التعيين، النُّقل والترقية.

د) توفير العمالة ذات الكفاءات العالية: حيث أصبحت المؤسسات الآن تحتاج إلى

عمالة ذات كفاءة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيّا وإداريا، ويساعد التخطيط في التعرف إليها وتوفيرها في الوقت المناسب.

ولذا تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التأكد من توافر الاعداد من النوع المناسب من الافراد فى المكان المناسب، وفى الوقت الذى يكون هناك حاجه إليه، أي تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتأكد من أن العرض من الموارد البشرية، يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة، ويظهر الشكل (01) نموذجا لعملية تخطيط الموارد البشرية، وكما هو واضح من الشكل فإن عملية تخطيط الموارد البشرية ترتبط ارتباطا وثيّقا بعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسّسة، فالتخطيط الاستراتيجي هومجموعة من القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تحديد وجهة المؤسّسة المستقبلية.



شكل رقم (01): يبين عمليّة تخطيط الموارد البشرية

Source: Guérin, G. et T. Wils. (2002). « La gestion stratégique des ressources humaines ». Gestion, revue internationale de gestion, 27 (2), 14–23.

ورغم أنّ عملية تخطيط الموارد البشرية عنصر أساسي لصياغة استراتيجيات المؤسّسة، إلاّ أنها تعتبر وسيلة أساسية لتحقيق تلك الاستراتيجيات، ومن هذا المنطلق فإن الخطوة المنطقية التي تلي تحديد استراتيجيات المؤسّسة هي أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في أداء دورها لضمان نجاح تلك الاستراتيجيات، وذلك من خلال تزويد المؤسّسة بالطاقات البشرية القادرة على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

كما يمكن تصنيف أهمية عمليات التخطيط البشرية إلى 3 أصناف كبرى (الحازم، 2016):

أ) تزويد المؤسّسة بالعمالة القادرة على الأداء.

ب) تزويد المؤسّسة بالعمالة الراغبة في الأداء.

ج) تزويد المؤسسة بنظام عادل للاختيار والتعيين.

وفيما يلي شرح للأسباب السابقة:

أ. تزويد المؤسّسة بالعمالة القادرة:

في ظل الظروف البيئية الجديدة التي تعيشها مؤسسات الأعمال أصبح لزاما عليها أن تسعى إلى اجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل، فالتكنولوجيا الحديثة مثلا تفرض على المؤسّسات تحديد احتياجاتها من الكفاءات المطلوبة تحديدا دقيقا، ويتطلب ذلك قيام إدارة الموارد البشرية بعملية مسْح سوق العمليات لتحديد المصادر الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في تزويد المؤسّسة بالعمالة المدربة القادرة على أداء المهام الموكلة إليها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وعلى عكس ما هو متوقع نتيجة وفرة العمالة وزيادة المعروض عن المطلوب، فإن هذه الوفرة العددية في العمالة تجعل عملية انتقاء العمالة المناسبة أمرا صعبا نظرا إلى زيادة الأعداد التي يمكن أن تتقدم لشغل وظائف محددة وما ينتج عن ذلك من ممارسة بعض الضغوط الاجتماعية لتعيين أشخاص دون مستوى الكفاءءة أو الفعالية المطلوبة.

وكما ذكرنا من قبل، فإن تطبيق استراتيجية « التقلّص التنظيمي» أصبح واقعا تنظيميا تعيشه معظم المؤسّسات. ولا شك أن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر الأساس العلمي الذي يمكن الاعتماد عليه لتطبيق تلك الاستراتيجية بنجاح كبير، فلا

بد أن يكون هناك أساس قويّ وقانونيّ يمكن الاعتماد عليه في الحالات التي ترغب فيها المؤسّسة في التخلص من العمالة الزائدة أو حتى في الحالات التي ترغب فيها المؤسسة في تحقيق الاستغلال الأمثل للعمالة الباقية بعد تطبيق استراتيجية التقلص التنظيمي.

ب. تزويد المؤسّسة بالعمالة الراغبة:

تعطي المؤسّسات التي تعتمد على أساليب رسمية لتخطيط الموارد البشرية فرصة كبيرة للعاملين لتخطيط مستقبلهم الوظيفي بشكل مناسب، فالمؤسّسات لا تسعى بنفس القوة إلى تعيين العمالة الراغبة على تحسين الأداء والاستمرار في العمل، ولا شك أن ذلك يمكن أن يتحقق من خلال زيادة درجة رضاء العاملين.

ت. تزويد المؤسّسة بنظام عادل للاختياروالتعيين:

تسعى المؤسسات بشكل أساسي إلى توفير نظام عادل للاختيار والتعيين بما يضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة الراغبة، ومن هذا المنطلق فإن عملية تخطيط القوى العاملة تضمن إلى حد كبير تحديد الاحتياجات بشكل دقيق بما يساعد المؤسّسة على مواجهة ما قد يُوَجَّهُ إليها من تساؤلات قانونية في مجال اختيار وتعيين العاملين.

ما هي المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية؟

أ) سوء توزيع العمالة، أي وجود فائض في بعض الإدارات وعجز في بعض الإدارات الأخرى. ب) انخفاض في الطاقة الإنتاجية في حال وجود نقص في العمالة.

ج) ارتفاع تكلفة العمالة في حال وجود فائض منها.

د) اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب وغيرها.

هـ) اضطراب في الأداء ناتج عن التذبذب في معدل دوران العمل.

ث) عدم توافق بين الاحتياجات من العمالة وما هومعروض منها سواءً من حيث الكمّ أو من حيث النوع .

ماهي العوامل الواجب أخْذها في الاعتبار عند البدء بتخطيط الموارد البشرية؟

أ (طبيعة المنشأة ونوع النشاط الذي تقوم به.

ب) حجم المنشأة والمركز المالي والإنتاجي والتنافسي لها.

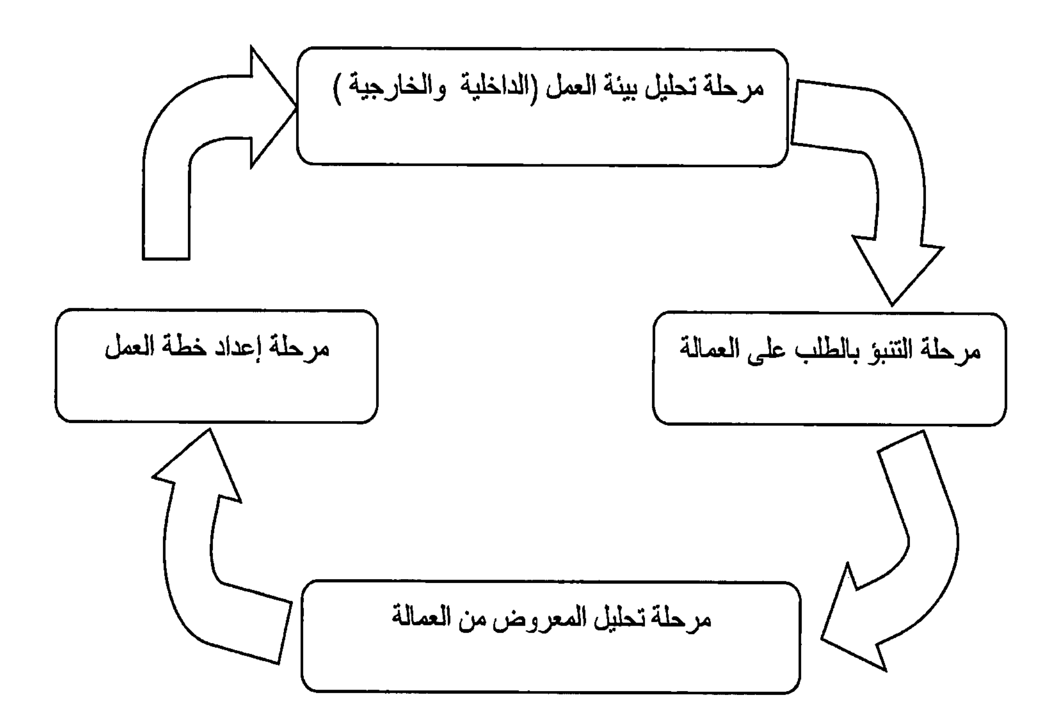
ج) مستوى التكنولوجيا المستخدمة.

د) الأهداف المستقبلية للمنشأة.

ه) برامج وخطط الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها.

3-مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمرعملية تخطيط الموارد البشرية بأربع مراحل أساسية هي: تحليل بيئة العمل (الداخلية والخارجية)، والتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية وتحليل المعروض من الموارد البشرية، وأخيرا إعداد خطة العمل. هذه المراحل يوضّحها الشكل (02) التالي:



شكل رقم (02) يبين مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

Source:Simard G. Doucet O & Bernard S.. (2005). « Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice ». Relations Industrielles. Vol 60. n° 2. pp 296319-.

1.3 مرحلة تحليل بيئة العمل

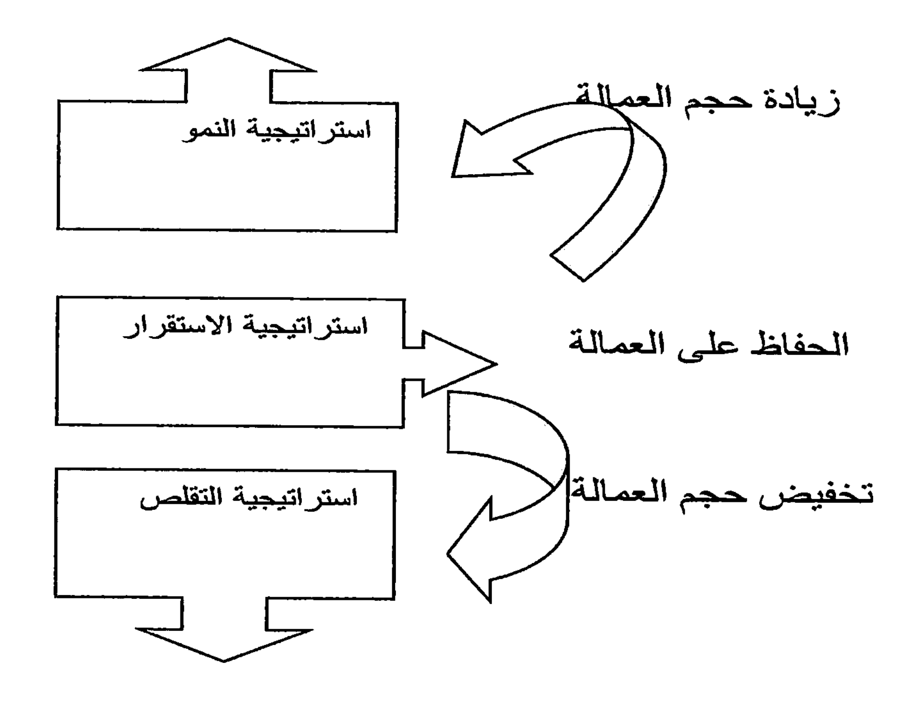
تتفاعل ﰲ هذه المرحلة كُلٌّ من البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المؤسّسة من العمالة، ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية) مثل الرواج والانكماش والمنافسة (تبدأ المؤسّسة ﰲ تحديد استراتيجياتها الأساسية التي تهدف إلى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية، ومن أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر ﰲ المؤسّسات هي مجموعة المتغيرات السياسية) مثل قوانين العمل والعمال والاستقرار السياسي(، أو المتغيرات الاقتصادية) مثل الرواج أو الكساد الاقتصادي أو أسعار الفائدة أو أسعار العملات الأجنبية(، أو المتغيرات الاجتماعية) مستوى الدخول وأنماط الاستهلاك (أو المتغيرات التكنولوجية مثل تكنولوجيات المعلومات. ومن الممكن ﰲ هذا المجال التفرقة بين ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمؤسسة تنفيذها وتؤثر بشكل مباشر على عملية تخطيط الموارد البشرية.

- استراتيجية النمو

ترغب المؤسّسة ﰲ هذه الحالة ﰲ استغلال العديد من الفرص المتاحة ﰲ السوق ـ مثل زيادة الطلب على المنتجات ـ وذلك عن طريق تقديم منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة أو تطوير أسواق قائمة، ومن الممكن أن يؤدي تطبيق هذه الاستراتيجية إلى ظهور حاجة لدى المؤسسة في تعيين عمالة جديدة بكفاءات جديدة لمواجهة احتياجات النمو والتوسع التنظيمي.

- استراتيجية التقلص

تتجه المؤسسة ﰲ هذه الحالة إلى التخلص من بعض خطوط الإنتاج أو الخدمات أو الأسواق حتى تتفادى حدوث مزيد من الخسائر، أو بغرض زيادة القدرة التنافسية لها، وغالبا ما يصاحب تطبيق هذه الاستراتيجية تخفيض حجم العمالة التنظيمية الحالية والاكتفاء بمجموعة معينة من العاملين من ذوي الكفاءات العالية، وقد يتم تخفيض العمالة إما بطرق مباشرة (الفصل الجماعيّ مثلًا) أو بطرق غير مباشرة (المعاش المبكّر مثلًا).ويمثل الشكل (3) الاستراتجيات التنافسية .



شكل رقم (03) يبين الاستراتيجيات التنافسية

Source: Leap-Han. L. et Loo-See. B. (2013). « The Effectiveness of Strategic Human Resource Management Practices on Firm Performance in the Malaysian Insurance Industry ». International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. May 2013. Vol. 3. n°. 5. p. 703714-.

- **استراتيجية الاستقرار**

تهدف المؤسّسة في هذه الحالة إلى الحفاظ على الحصة السوقية الحالية أو تنميتها دون محاولة الدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة بشكل كبير، وغالبا ما تتم تنمية وتطوير العمالة الحالية وتدريبها بغرض تحقيق أهداف المؤسّسة في الاستقرار.

وكما هو واضح من الاستراتيجيات الثلاث السابقة، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تتأثر تأثرا كبيرا بخطط المؤسّسة الاستراتيجية وتؤثر في نجاحها. إن عدم قدرة إدارة الموارد البشرية على توفير احتياجات المؤسّسة من العمالة القادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية يمكن أن يؤثر سلبا في نتائج تلك الاستراتيجيات.

2.3 التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقديركمّ ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمؤسسة في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة؛ وبرغم توافر الأساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالطلب على العمالة، فإن تلك الأساليب سوف تتأثر في النهاية بالحكم الشخصي لمتّخذ القرار في المؤسّسة، ويظهر تأثير هذا التقدير الشخصي واضحا في مجال التنبؤ بأثر المتغيرات البيئية في صناعة معينة أو نشاط معين.

وسنتعرض بالشرح في هذا المجال إلى أربعة أساليب أساسية يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ باحتياجات المؤسّسة من العمالة وهي (الحتالي ورحمان،Al-Hatali& Rahman, 2018):

1.2.3 أسلوب تقدير الخبراء

يعتبر هذا الأسلوب أقل أساليب التنبؤ تعقيدا وأكثرها استخداما في الحياة العملية، ويعتمد الخبراء على خبرتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خلال الفترات القادمة، ومن الممكن أن تزداد فعالية هذا الأسلوب في التنبؤ بالاحتياجات من العمالة إذا تم الاعتماد على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية: أسلوب الجماعات الاسمية، أو أسلوب «دلفاي».

2.2.3 العصف الذهني:

العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة مّا بغضّ النظر عن إمكانيّة تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها؛ وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع الخبراء على التوصل إلى تخيل احتياجات المؤسّسة من العمالة خلال الفترات القادمة.

وغالبا ما يتولى أحد أعضاء مجموعة الخبراء مهمة تسجيل التوقعات التي يطرحها بقية الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها، وبرغم احتمال أن تكون التوقعات المتولدة غير واقعية وسخيفة أحيانا، إلا أن انتقادها غير مسموح به، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الفكرة الأساسية لعملية العصف الذهني تبنى على أساس الرغبة

فـي توليـد العديد من بدائل الحلول الابتكارية، وبالتالي فإنه يمكن تأجيل عملية تقييم تلك التوقعات إلى مراحل تالية، ويسـاعد هـذا الأسلوب بشكل عام على زيادة حماسة أعضاء الفريق وإذكاء روح التنافس بين الخبراء لتوليد التوقعات، وهو فـي نفس الوقت أسلوب يمنع توصل الخبراء إلـى حالـة الاستسـلام واليأس بالنسبة إلى إمكانية الحصول على الأفكار الجديدة.

وبرغم المميزات العديدة التي يمكن أن تتحقق من خـلال أسلوب العصف الذهني، إلا أن نتائج البحوث ـ في هذا المجال تشير إلى أنّ الأفكار وبدائل الحلول التي يولّدها متّخذ القرار عندما يعمل بمفرده تكون أكثر من تلك الأفكار والبدائل التي تتولد ـ في ظل العمل الجماعي؛ وبمعنى آخر فإن احتمـال أن ينتج أربعة أفراد يعملون بمعزل عن بعضهم البعض عـددا من الأفكار الجديدة أكبر من احتمال أن تقوم مجموعة مكونة من أربعة أفراد بإنتاج نفس العدد من الأفكار، ويُعْزَى السبب ـ في ذلك بصفة عامة إلـى تـأثر أعضاء الجماعـة ببعضهم البعض، أو الرغبة ـ في الاتفاق بدلا من الاختلاف مع آراء الجماعة، بالإضافة إلى طول الوقت المستخدم للتوصل إلى النتائج النهائية.

أ) أسلوب الجماعة الاسميّة

يُعْتَبَرُ هذا الأسلوب محاولة أخرى لاِتّباع المدخل العلمـي لتشجيع الخبراء على توليد أكبر عـدد ممكـن مـن بـدائل التوقعات بحجم العمالة، ويستخدم لفظ «الجماعات الاسـميّة» للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة عن بعضـهم الـبعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلـف هـذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني مـن حيـث السـماح لأعضاءء الجماعة بتقييم الأفكارعند توليدها.

إن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضـع أي قيود على حريـة الأعضاء أو الالتزام بمعايير الجماعة ـ في المناقشة، ومن ثم فإنّ هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعـة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط ويلي ذلك عمليـة ترتيب الأفكار المقترحة.

ويلاحظ مما سبق أن أسلوب الجماعة الاسمية يفصل بشكل واضح بين عمليتيّ توليد الأفكار وتقييم الأفكار. فالأفكار تتولد اسميا (دون تفاعل أعضاء المجموعة) حتى نتفادى عيوب أسلوب العصف الذهني، أما التقييم فيتم من خلال تفاعل أعضاء المجموعة والحوار المشترك بينهم، وحتى تتم عملية التقييم هذه بشكل فعال فإنّ قائد المجموعة يتولّى توجيه النقاش لضمان أن يحصل كل بديل على القدر المناسب من التقييم، غير أن الصعوبة الأساسية التي قد تحد من إمكانية تحقيق الاستفادة التامة من هذا الأسلوب تنبع من عسُر توفير الخبرات اللازمة، بالإضافة إلى طول الوقت المستغرق في المناقشات؛ ولقد صُمِّمَ أسلوب «دلفاي» لتفادي مثل هذه الصعوبة.

ب) أسلوب «دلفاي» Delphi Method:

يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسميّة بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار، غير أن الفرق الجوهري هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء، بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل، ويكون البديل للاتصال بين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يتم اتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قائمات الاستقصاء.

ويتميز أسلوب « دلفاي» بأنه يمنع تأثير بعض أعضاء الجماعة على البعض الآخر، ولكنه يسمح بتبادل الآراء فيما بينهم من خلال قائمات الاستقصاء، وبعكس أسلوب الجماعة الاسمية فإن المحصلة النهائية لأسلوب دلفاي هي «الإجماع» بالرغم من هذه المميزات، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر ذا تكلفة عالية، وعادة ما يستغرق تنفيذه وقتا طويلا، ولهذه الأسباب قد يقتصر استخدامه على الحالات التي تتطلب أفكارا مستقبلية مهمّة، وبرغم كل ما سبق فإن هذا الأسلوب يعتبر علميا ومفيدا في الحالات التالية:

أ) صعوبة تحديد الاحتياجات من العمالة بالطرق الكمية التقليدية، ومن ثمة الرغبة في الاستفادة من الخبرات الشخصية على أساس جماعي.

ب) الحاجة لمشاركة العديد من الشخصيات ممّا يعسّر تحقيق الاتصال المباشر وجها لوجه.

ج) عدم قدرة الخبراء المطلوبين للتحكيم على تحقيق الاتصال الفعال مع الآخرين نظرا إلى اختلاف تخصصاتهم أو اهتماماتهم.

د) ارتفاع التكاليف الناتجة عن تعدد مرات اللقاء بهدف التوصل إلى إجماع.

هـ) تباين آراء الخبراء بشكل يستدعي عدم استخدام الاتصالات المباشرة، واستخدام الاتصالات غير المباشرة بدلا منها رغبة في تلافي التناحر بين الخبراء، أو رغبة في الاحتفاظ بسرية الشخصيات المشاركة.

و) الرغبة في تحقيق نوع من التنوع في الخبرات المستخدمة لعلاج المشكلة لضمان مصداقية الحل.

3.2.3 أسلوب احتياجات الإدارة

على العكس من أسلوب « تقدير الخبراء»، فإن هذا الأسلوب يبدأ من أسفل المؤسّسة إلى أعلاها، وتقوم الإدارات المختلفة في هذه الحالة بتقدير احتياجاتها من العمالة، ثم ترفعها إلى الإدارة العليا التي تتولى بدورها تجميع احتياجات الإدارات المختلفة من العمالة، ووضعها في شكل احتياج كلّي للمؤسّسة. ويتولى كل مدير في إدارته تحليل الاحتياجات بناء على دراسة الأهداف المتوقعة ومستوى أداء العاملين.

ويجري التقدير بدراسة كل عنصر من عناصر الترك المؤقت (الغياب، الإجازات، الإعارات، المرض) ،(وعناصر الترك الدائم الإقالة أو الفصل، الاستقالة، الترقية، النقل، العجز أو الإصابة الكلية أو الدائمة، الوفاة، التقاعد)، ومن الطبيعي أن يأخذ المدير في الاعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمالة، لأسباب طبيعية مثل المرض أو الوفاة، أو التّرك الاختياري للعمل أو الاستقالة.

وتتولى الإدارة العليا في هذه الحالة مهمة مراجعة تنقية احتياجات الإدارات المختلفة، وذلك أخذا في الاعتبار بميزانيات المؤسّسة ومخصصاتها في مجال التوظيف.

4.2.3 أسلوب الاتجاه العام

يتم تحديد الاتجاهات المستقبلية من خلال الاعتماد على المعلومات التاريخية المتاحة عن العمالة والعوامل المؤثرة عليها، ويعتمد هذا الأسلوب بصفة أساسية على تقدير

الاحتياجات من العمالة في ضوء متغيّر واحد فقط هو بيانات العمالة في السنوات السابقة، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن نمط الزيادة (أو النقص) في إعداد العمالة الذي تكون في السنوات الماضية يمكن أن يتكرر في المستقبل.

5.2.3 النماذج الرياضية

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام النماذج الرياضية المتقدمة في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، ويختلف هذا الأسلوب عن الأسلوب السابق (الاتجاه العام) في أن الاتجاه العام يربط تقدير الاحتياجات من العمالة بمتغير مستقل واحد فقط، مثال ذلك عندما يتم تحديد الاحتياجاتالمتوقعة من رجال البيع اعتمادا على تقدير حجم المبيعات المتوقعة.

أما النماذج الرياضية فإنها تأخذ في الحسبان أكثر من متغير مستقل عند تقدير الاحتياجات تياجات المتوقعة من العمالة في المستقبل، ففي مثل هذه الحالة يمكن التنبؤ بالاحتياجات من العمالة ليس فقط اعتمادا على رقم المبيعات، بل أيضا من خلال تحديد أثر زيادة القوة الشرائية للمستهلك أو الرواج الاقتصادي أو تدهور مبيعات المنافسين، أو أية متغيرات أخرى، ومن أشهر النماذج الرياضية المستخدمة في هذا المجال نماذج الانحدار البسيط والانحدار المتعدد.

3.3 تحليل المعروض من العمالة

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال التالي: ما هو حجم ونوع العمالة المتوفرة حاليا - داخل وخارج المؤسّسة - للوفاء بالاحتياجات المستقبلية؟ ومن الأساليب التي يمكن اتباعها للإجابة عن هذا السؤال ما يلي:

1.3.3 أسلوب مخزون الكفاءات

يتم حصر العمالة (كمّا ونوعا) في العديد من المؤسّسات من خلال أسلوب مخزون الكفاءات بالنسبة إلىالوظائف الإدارية، أو حصر الوظائف الإدارية من خلال أسلوب الكفاءات الإدارية، ويحقق الأسلوبان السابقان نفس الهدف وهو حصر الكفاءات والقدرات والخبرات البشرية المتاحة حاليا للمؤسّسة، ويمكن من خلال هذا الحصر تحديد مدى

قدرة المؤسّسة على الاستعانة بالكفاءات المتاحة داخلها قبل اللجوء إلى الاستعانة بالكفاءات المتاحة في سوق العمل.

مخزون الكفاءاتCompetencies Stokهو في أبسط معانيه عبارة عن عملية حصر أسماء وخصائص وكفاءات العاملين في المؤسّسة، وتساعد هذه العملية إدارة القوى البشرية على تكوين نظام للمعلومات عن الموارد البشرية في المؤسّسة لاستخدامها في اتخاذ القرارات. كذلك تعتمد إدارة القوى البشرية على مخزون الكفاءات في أداء أعمالها في مجالات تخطيط المسار الوظيفي والترقيات والتدريب، ومن الطبيعي أن يختلف حجم وطبيعة مخزون الكفاءات باختلاف حجم وطبيعة نشاط المؤسّسة، فمن الممكن أن يكون مخزون الكفاءات عبارة عن نظام يدويّ بسيط في حالة المؤسّسات كبيرة الحجم.

وللبدء في تكوين نظام مخزون الكفاءات تحدد إدارة الموارد البشرية نوعية المعلومات التي يجب أن تتضمنها القائمات المخصصة لحصر الكفاءات التنظيمية، وغالبا ما تواجه إدارة الموارد البشرية بعدد لا نهائيّ من المعلومات التي يمكن أن تواجه الإدارة في هذه الحالة هي أنه في حالة استبعاد بعض البيانات من القائمات في الفترة الحالية قد يمثّل قصورا في البيانات في فترة مستقبلية أخرى، مما يستدعي تعديل وتغيير النظام استجابة للحاجات الجديدة، وغالبا ما يصاحب هذه العملية ارتفاع في التكاليف والوقت والجهة المطلوبة لتعديل النظام.

ويوضح الشّكل (04) أهمّ مكونات نظام مخزون الكفاءات في المؤسّسات، ونلاحظ أن التقسيم الأساسي لهذا النظام يفرق بين ثلاث مجموعات من المعلومات هي:

أ) معلومات عن تاريخ الموظف.

ب) معلومات عن الكفاءات الحالية للموظف.

ج) معلومات عن المستقبل.

وبصفة عامة فإن نظام « مخزون الكفاءات « يساعد المؤسّسة على الإجابة على العديد من الأسئلة المهمّة مثل:

أ) هل يمتلك العاملون الكفاءات اللازمة لتجديد وتطوير منتجات وخدمات المؤسّسة؟

ب) ما هي الكفاءات التي يجب على الفرد أن يمتلكها قبل تعيينه في المؤسّسة؟

ج) ما هي الكفاءات التي يجب على الفرد أن يكتسبها بعد تعيينه في المؤسّسة؟

د) ما هي الكفاءات التي يجب أن يمتلكها الفرد حتى يستحق الترقية؟

هـ) من هم الأفراد القادرون على رعاية وتدريب العاملين الجدد؟

والجدول رقم (1) يوضح **نموذج لمكونات مخزون الكفاءات.**

جدول (01): نموذج لمكونات مخزون الكفاءات

(1) معلومات عن تاريخ الموظف:

أ ـ الوظائف التي شغلها الموظف خلال الخمس سنوات الماضية:

ـ داخل المؤسّسة ـ خارج المؤسّسة.

ب ـ الكفاءات الأساسية التي احتاجها الموظف لأداء وظيفته:

ـ يدوية ـ ذهنية ـ ابتكارية

ج ـ الشهادات العلمية:

ـ ثانوية ـ جامعية ـ دراسات عليا

د ـ أهم المشروعات التي أسهم في إنجازها:

ـ في المؤسّسة ـ خارج المؤسّسة.

(2) معلومات عن الكفاءات الحالية للموظف:

أ – الكفاءات الوظيفية التي يتملكها الموظف (يتم تحديدها من خلال عملية تقييم لأداء خلال نفس الفترة).

ب – إدراك الموظف لمدى تميزه في الأداء الوظيفي ومدى حاجته لتطوير الأداء.

ت – إدراك الرئيس المباشر لمدى تميز الموظف في الأداء الوظيفي ومدى حاجته لتطوير الأداء.

(3) معلومات عن المستقبل:

أ – أهداف الموظف (الوظائف التي يرغب أن يشغلها خلال العام القادم أو الثلاثة أعوام التالية (.

ب – رأي الرئيس المباشر في الوظائف التي يمكن أن يشغلها الفرد خلال الفترات القادمة.

ت – نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الموظف خلال الفترات القادمة (تدريب أثناء العمل، تدريب خارج العمل، تدريب نظري).

3.2.3 خرائط الإحلال

نوع آخر من أنواع تحليل المعروض من العمالة هو خرائط الإحلال، وغالبا ما تستخدم هذه الخرائط في حالة الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة والفنية. وتعرض هذه الخرائط المعلومات عن الأفراد العاملين حاليا بالمؤسسة. ويمكن من خلال استخدام هذه الخرائط تحديد المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة مستقبلًا نتيجة حركة العمالة.

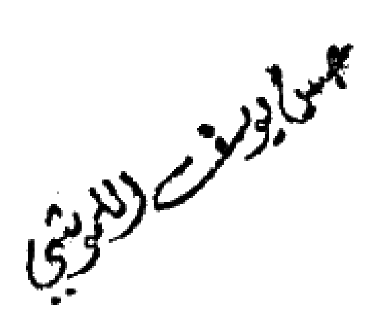
3.3.3 إعداد كوادر للصف الثاني

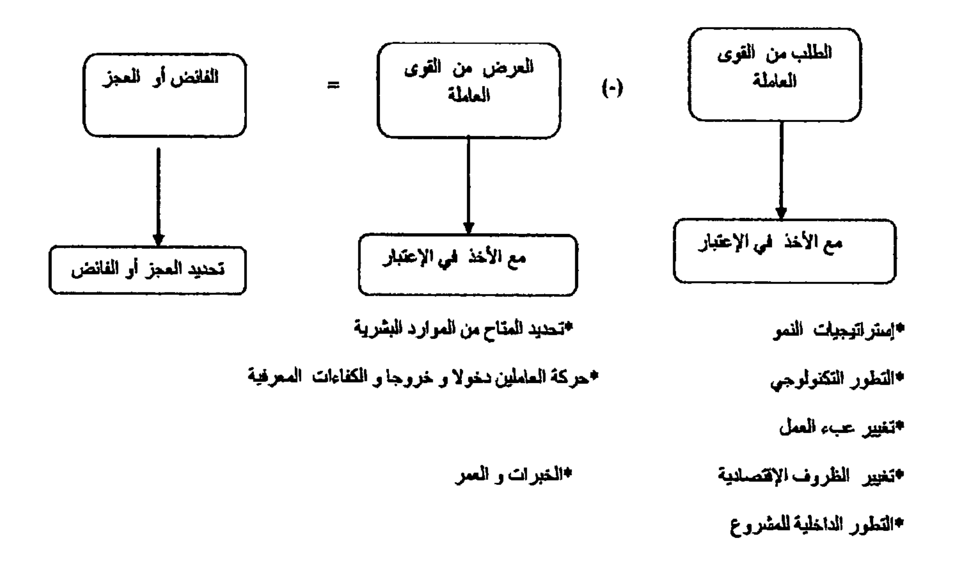
يقصد بتخطيط «الولاية» إعداد تصور للقيادات الإدارية التي يمكن أن تحل محل قيادات المؤسسة في حالة الرحيل المفاجئ أو نتيجة تغير الظروف التنظيمية. وكما هو معروف في علم إدارة الأعمال فإن التغيير في قيادات المؤسسة يمكن أن يكون له أثر مباشر في المركز المالي للشركة وقدرتها التنافسية، ولذلك فإن العديد من المؤسّسات تهتم بإعداد وتجهيز القيادات الإدارية القادرة على شغل الوظائف القيادية لضمان استقرار ونموالمؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن عملية «تخطيط الولاية» أصبحت جزءا لا يتجزأ من تخطيط المسار الوظيفي في المؤسّسات الحديثة.

4.3 إعداد خطط العمل

في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحليل الطلب على العمالة والمعروض منها تبدأ المؤسسة في إعداد خطط العمل، وتختلف خطة العمل المقترحة على ضوء نتائج المقارنة بين العرض والطلب، فمن الممكن أن تسفر نتائج المقارنة عن وجود عجز أو فائض في العمالة.

والشكل التالي يوضح نموذج لمكونات مخزون الكفاءات.





شكل رقم (04) يبين تصميم توضحي للعرض والطلب من العمالة

في حالة وجود عجز في العمالة: تسعى المؤسسة إلى سدّ العجز في العمالة عن طريق البحث في إمكانية سدّ هذا العجز من مصادر العمالة الداخلية قبل اللجوء إلى الاعتماد على المصادر الخارجية، وتتوقف عملية المفاضلة بين الموارد الداخلية والخارجية على عدة عوامل منها:

أ) نوعية الكفاءات الوظيفية المطلوبة.

ب) المستوى الوظيفي المطلوب شغْله.

ج) مدى الحاجة إلى شَغل الوظيفة بشكل سريع.

د) التكليف المصاحِب لشَغل الوظيفة داخليا أو خارجيا.

في حالة وجود فائض في العمالة: تتَّبع المؤسّسة عدّة أساليب لتخفيض حجم العمالة، منها على سبيل المثال:

أ) التوقّف عن تعيين عمالة جديدة.

ب) تشجيع العاملين على ترك المؤسّسة.

ج) المعاش المبكر.

د) مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في مؤسسات أخرى.

الخاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة، فلا يمكن إنجاز عمل إداري ناجح دون تخطيط. فالتخطيط هوالسبيل لنجاح العمل بشرط أن يتم هذا التخطيط بإتباع الأسلوب العلمي مع الأخذ بالمتغيرات المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكذلك الامكانات والقدرات المتوافرة، فالتخطيط رسم لملامح المستقبل سواء القريب أو البعيد.

ولاشك أن تخطيط الموارد البشرية من أهم مهام إدارة الموارد البشرية، حيث يسهم التخطيط الصحيح في وضع اللبنات الأساسية لإنطلاق المؤسسة والقيام بمهامها على الوجه الأكمل وسد الثغرات الناتجة عن غياب القوى البشرية المؤهلة والمدربة لمواكبة احتياجات المؤسسة من هذه القوى سواء في الوقت الحالي أو مستقبلا من خلال التنبؤ الدقيق بهذه الاحتياجات ووضع خطط للحصول عليها من داخل المؤسسة وخارجها.

فالهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطة المؤسسة الاستراتيجية بحيث لا يكون هناك فائضا ولا عجزا، وحتى تتسم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالفعالية فإن المسئولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا على علم وفهم بكافة أبعاد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية لاستقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، وأن ينظروا إلى هذه العملية (تخطيط الموارد البشرية) على أنها عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة، فالتخطيط الفعال للموارد البشرية يتيح للمنظمة الوقت الكافي للتعامل مع احتياجاتها من الموارد البشرية وبأكثر مرونة، وذلك ما يساعدها على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد والقدرة على الاستجابة لتحديات سوق العمل.

ثانيا: الإستقطاب recruitment

مهما اختلفت وتنوعت المؤسسات فان هدفها واحد وهو تحقيق أهدافها المسطرة والتي أنشئت من أجلها، فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية نراها تقوم في البداية بتخطيط القوى العاملة والتي يتم من خلالها الوصف الكامل والجيد لكل الوظائف المراد شغلها وتحديد مواصفات من يشغلها، وبمجرد الانتهاء من هذه العملية تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفئهم للعمل بالمؤسسة، وترغيبهم للبقاء بها.

والإستقطاب عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة ولا يمكن الإستغناء عنها أو الإستهانة بها لأن إستقطاب العناصر المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة خاصة إذا كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة والمهارة، كما أن نجاح عملية الإستقطاب يؤدي إلى نجاح العمليات التي تليها والعكس، وحتى يكون الإستقطاب ناجحا لا بد من معرفة المصادر التي ستعتمدها المؤسسة في إستقطاب مواردها البشرية، وهذا حسب الوظيفة ومتطلباتها فقد تعتمد المؤسسة على الإستقطاب الداخلي وهذا من خلال إعتمادها على القوى العاملة المتوفرة في المؤسسة وإما أن تعتمد على الإستقطاب الخارجي أي من خلال البحث عن من سيشغل الوظيفة من خارج المؤسسة،ونظرا لأهمية موضوع الإستقطاب فإننا سنتناوله بالتفصيل في هذا المطلب.إذ يتطلب دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها، وتخفيض تكاليف اللجوء إليها وتحقيق أكبر المزايا منها. ولتسليط الضوء على سياسة الاستقطاب سنتناول أولا عموميات حول الاستقطاب ثم مصادر وأساليب عملية الاستقطاب.

1. عموميات حول الاستقطاب

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، ومواصفات شاغليها لا يبقى لها سوى أن تستقطب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف والذي يقتضي منها توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين، وتحديد مختلف المصادر والكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد ومن هم المسؤولون أو الجهات المعنية بعملية

الاستقطاب. وسنتناول فيما يلي ثلاثة مطالب يتضمن الأول مفهوم الاستقطاب والثاني القائم بعملية الاستقطاب، والثالث خطوات عملية الاستقطاب.

1.1-مفهوم الاستقطاب وأهدافه

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب وهي كما يلي:

التعريف الأول:

«يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة» (فاندنبرج، Vandenberge, 2017).

فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث عن وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها

وتعريفها. فلابد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب .

التعريف الثاني:

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة (بشيني وآخرون، (Bchini & others, 2016.

وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمؤسسة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

التعريف الثالث:

الاستقطاب يعني العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة (فورنيي، (Fournier, 2017وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة.

كما يُعرّف بأنّه: « البحث عن الأفـراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة (بارابل وميير، Barabel & Meier, 2018).

وكذلك الاستقطاب هو» تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة « (بريتي، Peretti, 2018).

يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها مايلي:

أ. تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشغورات.

ب. إبراز وتسويق دور المؤسسة الإستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المؤسسات.

ت. كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب التوظيفية أمامهم، والاستفادة مستقبلا من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جددا للمؤسسة أو موظفين واعدين قيد الطلب.

ث. جذب أكبر عدد ممكن من المرشّحين الأكفّاء المتقدّمين للعمل وتقييم قدراتهم وأحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.

أما في ما يخص القائم بعملية الاستقطاب، ففي المؤسسات الكبرى ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب. وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولا عن الاستقطاب والمقابلات، والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب.ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

أما في المؤسسات الصغيرة الحجم، فان وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد،

عادة يكون مدير مكتب التوظيف، أيضا يمكن أن يقوم المديرون التنفيذيون في المؤسسات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد وإجراء المقابلات معهم.

الجدول (02) يبيّن دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
• التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب الاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. • متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.	• مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب. • العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.

Source: wallace. J. Craig ; Tye G. Vodanovich. Stephen J. "Applying for Jobs Online: Examining the Legality of Internet-Based Application Forms". In Personnel Management. Vol. 29 No; 4 Winter 2000

يبين الجدول (2) عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب، وقد يقع العبء الأكبر على مدير الموارد البشرية، أما المديرون التنفيذيون فتبرز أهمية دورهم في مرحلة الاختيار النهائي.

2.1. خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي) الصرايره، (2017:

– تخطيط القوى العاملة

حيث يتم تحديد أحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

– وضع المعايير المطلوبة من العمالة

وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والكفاءات.

– تحديد الوظائف الشاغرة

بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد

الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

– **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:**

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

– **الاستقطاب:**

وهوبداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.

2-مصادر وأساليب عملية الاستقطاب

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن إعداد وظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف، فينبغي التفكير في المصادر التي يفترض الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية،

ولاشك أن جميع المصادر لا يفيد لمعظم المؤسسات استخدامها، كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت

لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل، كما ينبغي للمؤسسة أن تحدد مختلف الأساليب والطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر.

.1.2 المصادر الداخلية:

يعتبر العاملون بالمؤسسة من أهم المصادر التي يُعْتَمَد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها ومن أهم هذه المصادر:

– **الترقية**

تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه

الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي أتّباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوّة منها لابد من عملية الاختيار أن ترتكز على أسس موضوعية، وعادلة يسهّل على جميع العاملين تفهمها والتعرف إليها.

— النقل والتحويل

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر قد يكون الهدف من ذلك خلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة. فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنّ عملية النقل لا تتضمن بالضرورة زيادة في المرتّب أو المسؤولية أو السلطة.

— الموظفون السابقون

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتّباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل، وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، وإتّباعها يكون أكثر وضوحا في المؤسسات الصغيرة وتحقق مزايا عدة لها منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها، وأيضا زيادة الشعور بالرضا بينهم، ومن عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المؤسسة، أو قد تكون تنظيمات المؤسسة غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقة الشخصية.

— مخزون الكفاءات

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات والكفاءات المتوافرة لدى العاملين بها. حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والكفاءات والرجوع إلى مخزون الكفاءات للبحث عمن تتوافر فيهم تلك الكفاءات والقدرات، ويتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو بالترقية (السلمي، 2001).

— الإعلان الداخلي

عندما ترغب المؤسسة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فانه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون وينشرون تلك الأخبار خارج المؤسسة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء

عندما تكون لدى المؤسسة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الّذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو إغراؤهم للالتحاق بالمؤسسة.

2.2 المصادر الخارجية

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها، فلابد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة، وأهم هذه المصادر ما يلي:

- مكاتب العمل الحكومية

هذه المكاتب تتبع من حكومة رسميّة وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الّذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسة الباحثة عن طالبي العمل.

- مكاتب التوظيف الخاصة

وهي تتبع من جهات غير حكومية غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد. وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تمييز بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.

- التقدم المباشر للمؤسسة

تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الّذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم بالاحتفاظ بطلبات الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، وقدراتهم، وكفاءاتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصّصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار، وقد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي مؤسسة لتخصصات معينة (رضوان،2013).

- الإعلان الخارجي

تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي عليها أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها،فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المؤسسة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اِتحاد معيّن لأصحاب المهنة بحيث تضمن المؤسسة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر)فتحى وآخرون،2015.(

أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج الخبرات والتي تتولى المؤسسة تدريب المتقدمين على العمل إليها مثل المؤسسات العاملة في مجال الغزل والنسيج، فقد تلجأ هذه المؤسسات إلى الإعلان في أجهزة الإعلام الأخرى كالراديو، والتلفزيون، وفي جميع الحالات فإنّ تلك المؤسسات تقوم غالبا بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها، أو قد تكلّف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة.

- المدارس والجامعات

تعتبر المعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول

على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خرّيجيها للعمل بها. ومن الأساليب التي تتبعها بعض المؤسسات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية، أو حتى العام الدراسي، كما يتوفر للمؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيّتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيات العمل بها.

— المؤسسات المهنية

تقوم بعض المؤسسات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة ومن أجل ذلك تقوم باختيارهم وبتدريبهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة، وحتى مديروالموارد البشرية أصبح لهم جمعيات وهي تعنى بتخريجهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة وذلك بوضع مناهج واختيارات للمديرين الذين يودّون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية.

— الخدمة العسكرية

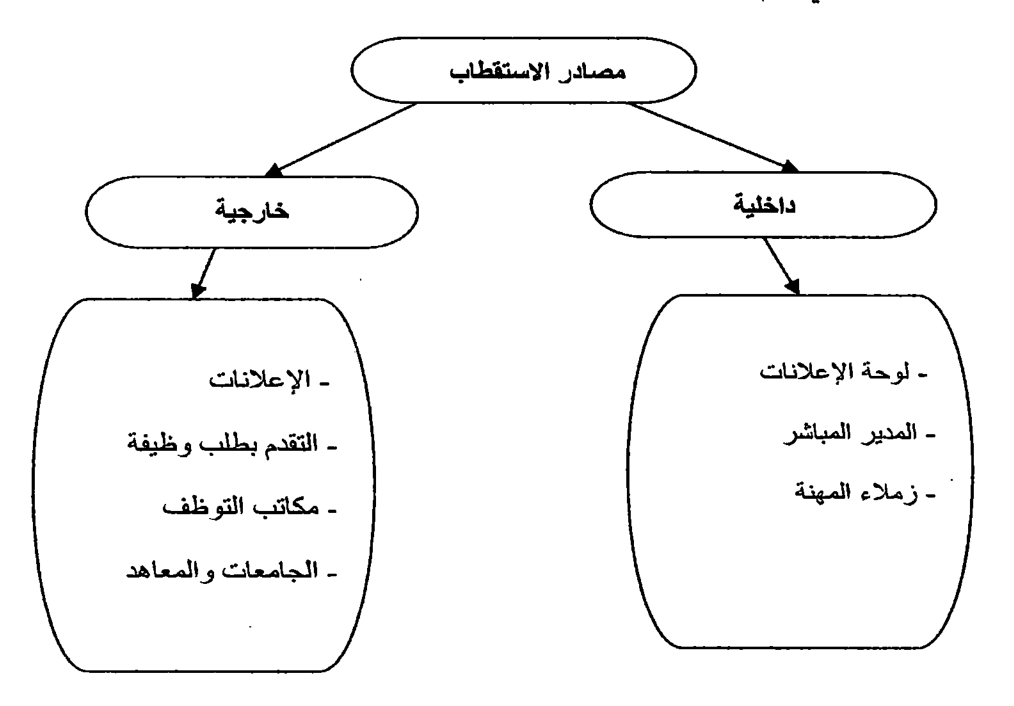
تلجأ بعض المؤسسات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل مؤسسات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة إلى السائقين، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة والّتي قد لا يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل.

— الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الّذين يوصي بهم أفراد وأصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم، وإذا صدرت عنهم توصية اتجاه شخص معين فلابد وأن تكون في محلها.

- **النقابات العمالية**

يمكن للمؤسسات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية والرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل وتتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمؤسسة أو الإعلان بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعريف بفرص العمل والمزايا والوظيفة وغيرها من البيانات التي تهمّ الفرد.



شكل رقم (05) يبيّن مصادر الاستقطاب

3. الاختياروالتعيين

يعتبرالاختياروالتعيين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب كفاءاته وخبراته واستعداداته وتحقيق الملائمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين المتطلبات الوظيفية من ناحية أخرى، ممّا يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.

1.3 مفهوم وأهداف الاختياروالتعيين

تُعرّف عملية الاختيار بأنها: « تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المؤسسة من الأفراد المؤهّلين الذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف في المؤسسة») حسين، 2017.(

كما تعرف بأنها « العملية الإدارية التي يتم بمقتضاها تقسيم المرشحين إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة وفريق ترفضه»(صبرينة،2017).

بمعنى أن نشاط الاختيار والتعيين يركز على البحث عن القدرات البشرية المتميزة وتوظيفها بما يضمن أهداف المؤسسة، وإن نجاح أو فشل المؤسسة على الأمد الطويل مرتبط بنجاح هذا النشاط لأن ذلك يعني تحقيق التناسب أو التعارض في تحقيق أهداف المؤسسة من القوى العاملة على مستوى مراكز العمل وبين الأفراد المتقدّمين للعمل.

تحظى عملية الاختياروالتعيين بأهمية بالغة بالمؤسسة وذلك لكونها تحقق مايلي) فتحى وآخرون،2015):

- ❑ إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، إذ أن الشخص الذي يشعر أنه عيّن في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته سيكون دائما في حالة من القلق وعدم الاستقرار.
- ❑ إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفرلهم هذا النظام أجورا عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.
- ❑ إن اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المؤسسة قائما وتعرضه لإصابات العمل محدودا.
- ❑ إن أداء أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان لدى أو لئك الخبرة والكفاءات المطلوبة، اِنعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة والعكس صحيح.

إنّ من أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية:

أ) جذب واختيار أفضل القدرات والكفاءات المتاحة في سوق العمل.

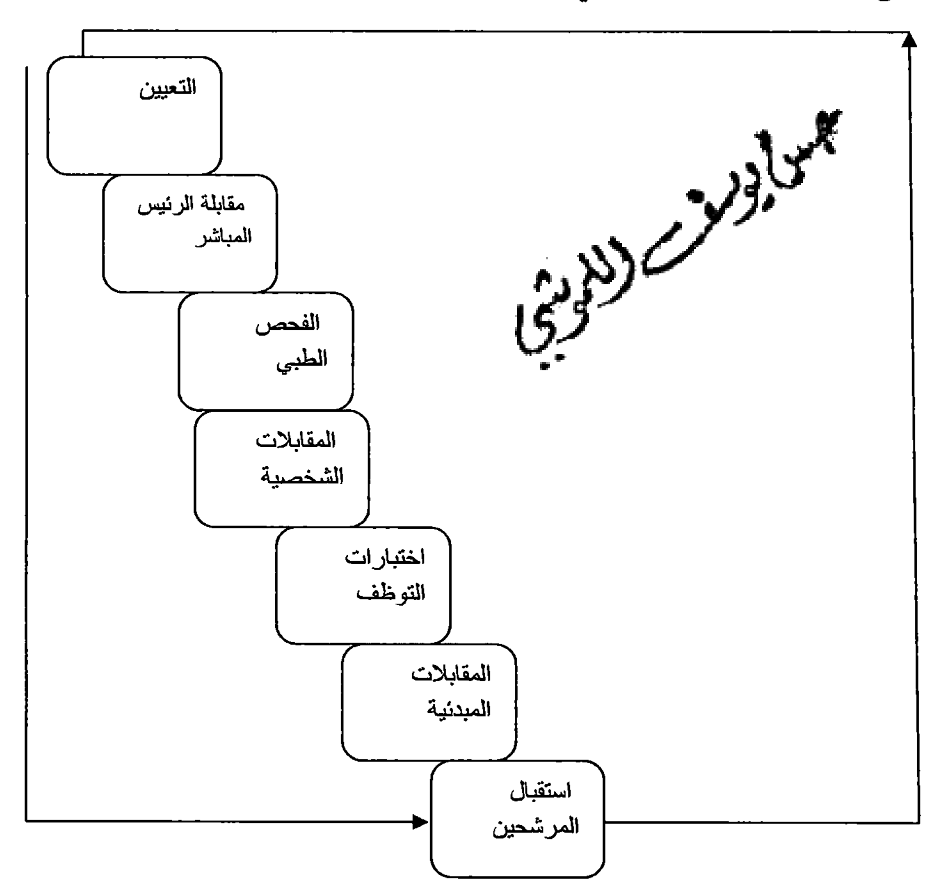
ب) الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية.

ج) حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

2.3مراحل عملية الاختيار

ترتبط عملية الاختيار بالعمليات السابقة لإدارة الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يتم الاختيار بعد عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب.

ويوضح الشكل (06) المراحل التي تمر بها عملية الاختيار.



شكل رقم (06) يبين مراحل عملية الإختيار

.36-Source: Shikari. A. (2011) 'The Future of Recruiting'. Human Capital. 15(3). pp.30

المرحلة الأولى: استقبال المرشحين

بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وأحيانًا بدون مثل هذا الإعلان، يرد إلى المؤسسة عدد من المتقدمين لشغل الوظائف، ويتم استقبال المرشحين وإعطاؤهم معلومات محددة عن المؤسسة وطبيعة نشاطها، ونوع الوظيفة الشاغرة، والراتب والحوافز، ومن الممكن أن يتم في هذه المرحلة استبعاد عدد كبير من المرشحين ممن لا تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة، وبالتالي تزداد فرص اختيار أصلح المرشحين.

ومن المهم في هذه المرحلة أن تحتفظ بطلبات التوظف المقدمة من الراغبين في العمل وتكوين قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

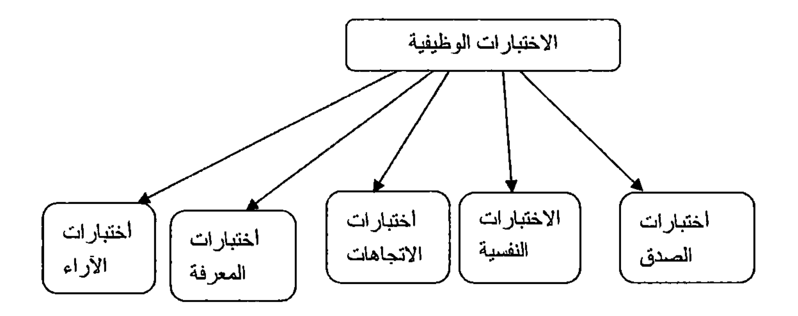
المرحلة الثانية: المقابلة المبدئية

الهدف من هذه المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوفّر فيهم الشروط اللازمة للتعيين، ومن أهم المعايير التي يمكناستخدامها لاستبعاد المرشحين ممّن لا تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة المعايير التالية:

- شرط الجنسية.
- شرط حسن السيرة والسلوك.
- شرط الخلومن السوابق.
- شرط عدم الفصل من الخدمة من مؤسسات سابقة.
- شرط اجتياز الاختبارات الوظيفية.
- شرط اللياقة الصحية.

المرحلة الثالثة: اختبارات التوظف

تستخدم اختبارات التوظف كوسيلة أساسية لتحديد مدى توفّر الكفاءات والقدرات والمعارف اللازم توفّرها في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، وقد تأخذ هذه الاختبارات شكل الاختبارات التحريرية أو الاختبارات العلمية أو اختبارات التشغيل والأداء. ويتحدد الشكل المناسب لاختبارات التوظف في ضوء المتطلبات الوظيفية. يبيّن الشكل (08) أهم أنواع الاختبارات المستخدمة:



شكل رقم (07) يبين أنواع إختبارات التوظف

Source:Guérin. G.. T. Wils et L. Lemire (1997). « L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines: Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec ». Relations Industrielles. vol. 52. no 1. p. 6190-

وفيما يلي شرح مبسط لأنواع الاختبارات السابقة:

- الاختبارات النفسية: **تهدف إلى قياس أبعاد شخصية المتقدم، ويعاب على هذه الاختبارات صعوبة التأكد من العلاقة بين الخصائص الشخصية و مستوى أداء الفرد في الوظيفة.**
- اختبارات المعرفة: **تقيس هذه الاختبارات مستوى التأهيل العلمي للشخص، ومن أمثلة هذه الاختبارات امتحانات المحاسبة التي تعقد للمحاسبين المتقدمين لشغل وظائف في البنوك، وتتميز هذه الاختبارات بدرجة عالية من المصداقية.**
- اختبارات الأداء: تقيس قدرة الفرد على أداء بعض الأعمال الوظيفية مثل تشغيل الماكينات أو الطباعة على الحاسب الآلي.
- اختبارات الصدق: تقيس هذه الاختبارات مدى صدق الفرد في الإجابة على بعض الأسئلة التي توجه إليه.
- اختبارات الاتجاهات: تقيس هذه الاختبارات اتجاهات الفرد نحو العمل والوظيفة التي يمكن أن يشغلها. ويمكن استخدام هذه الاختبارات أيضا لقياس قيم العمل التي يحرص عليها الفرد.

المرحلة الرابعة: المقابلات الشخصية:

يتم في هذه المرحلة مقابلة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي من خلال مقابلات

شخصية تعقدها المؤسسة يتم من خلالها قياس قدرات المرشحين، وتهدف تلك المقابلات إلى الإجابة على ثلاث أسئلة محددة هي:

- هل يمكن للمرشح أن يؤدي الوظيفة؟
- هل المرشح راغب في أداء الوظيفة؟
- ما هو مستوى المرشح مقارنة ببقية المرشحين؟

ومن الممكن أن تعتمد المؤسسة على نوعيات متعددة من المقابلات وذلك حسب الموقف، ويوضح الجدول (03) الأنواع المختلفة للمقابلات الشخصية واستخدامات كل منها.

الجدول (03): أنواع المقابلات الشخصية

نوع المقابلة	نوع الأسئلة	الاستخدامات
غير المخططة	عدد قليل غير مخطط، الأسئلة تحدد خلال المقابلة.	يمكن استخدامها في مقابلة المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا، أو عند الرغبة في إعطاء المرشح فرصة للتحدث عن نفسه.
المخططة	قائمة أسئلة محددة من قبل توجه إلى كل المرشحين.	يمكن استخدامها في الحالات التي يكون فيها عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبير، وبالتالي يمكن المقارنة بينهم.
المختلطة	خليط من الأسئلة المخططة وغير المخططة.	مناسبة في الحالات التي ترغب فيها المؤسسة في تحقيق أهداف المقارنة مع السماح بحرية التعبير عن الذات.
السلوكية	أسئلة عن مواقف افتراضية طلب من المشرح توضيح كيفية التصرّف فيها.	إستخدام لاختبار قدرات الفرد المنطقية و قدراته. على تحليل وحل المشاكل تحت ظروف افتراضية.

الضغوط	مجموعة من المواقف الصعبة غير المتوقعة تهدف إلى إثارة ردود أفعال المرشح.	إستخدام لقياس ردود فعل الفرد تجاه مواقف صعبة قد تتشابه مع ظروف العمل الطبيعية خاصة في الحالات الّتي تتطلب التعامل مع الجمهورأو حلّ مشاكل العاملين والعمل لساعات طويلة.

المرحلة الخامسة: الاختبارات الطبية

تقيس هذه الاختبارات عدم إصابة المتقدم إلى شغل الوظيفة ببعض الأمراض المزمنة أو المعدية، ويكثر استخدام هذه الاختبارات عن استقطاب الرياضيين أو في الحالات التي تشترط فيها بعض الدول إجراء فحص طبي معين (مثل الالتهاب الكبدي الوبائي) قبل شغل الوظيفة.

المرحلة السادسة: مقابلة الرئيس المباشر

يتوقف نجاح الفرد في أداء مهمته الوظيفية إلى حد كبير على العلاقة بينه وبين رئيسه المباشر في العمل، فالرئيس المباشر تتوفّر لديه القدرة على تقييم كفاءات وقدرات ومعارف المرشح لشغل الوظيفة، وفي نفس الوقت فإن الرئيس المباشر قادر على الرد على استفسارات الموظف فيما يتعلق بالوظيفة وكيفية أدائها، وعندما يتخذ الرئيس المباشر قرارا نهائيا يمكن للمؤسسة اتخاذ القرار بتعيين أو عدم تعيين المرشح.

المرحلة السابعة: التعيين

يتم في المرحلة الأخيرة حصر الأفراد المناسبين لِشَغْل الوظيفة (الوظائف) المُعْلَنِ عنها، وغالبا ما يتم ترتيبهم بشكل تنازلي وفق معايير محددة لأختيار أنسبهم لشغل الوظيفة، و كما أنه من الطبيعي أن يتم إعلام الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار، فإنه من الضروري أن يتم إبلاغ الآخرين الذين لم يقع عليهم الاختيار مع إبداء الأسباب إذا أمكن، وتبدأ المؤسسة بعد ذلك في استيفاء مسّوغات التعيين واستكمال الأوراق المطلوبة.

الخاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن القول بأنه إذا أرادت المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغ غاياتها يجب أن تتوافر لديها قوى عاملة ذات كفاءة وقدرات عالية، لذلك يستلزم منها تبني وتطبيق برامج فعالة قائمة على إجراءات وأساليب جيدة، ويظهر من كونها تحافظ على دوام التموين بالموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المطلوبة من قبل المؤسسة وللحصول على هذه الموارد البشرية تعتمد على مصادر داخلية وخارجية، الإستقطاب الداخلي هوالبحث عن شاغل الوظيفة من داخل المؤسسة أي من العمال الحاليين بالمؤسسة فهومن الإستقطاب يعطي فرصة للعمال الحاليين في المؤسسة لشغل منصب أخر، وهذا يتيح للمؤسسة الإستفادة من الكفاءات والطاقات البشرية المتوفرة لدى المؤسسة ويتم بعدة طرق نذكر منها: الترقية، النقل والتحويل... الخ، فالإستقطاب الداخلي مهم كونه يمكن المؤسسة من الإستفادة من المهارات والخبرات والكفاءات المتوفرة لديها، كما أنه يوفر على المؤسسة تكاليف البحث عن شاغل الوظيفة من خارج المؤسسة.

أما الإستقطاب الخارجي فهوالبحث عن شاغل الوظيفة من خارج المؤسسة وهو مصدر مهم من مصادر الإستقطاب كونه يزود المؤسسة بمهارات وخبرات جديدة على غرار الكفاءات المتوفرة لديها، كما أنه يزود المؤسسة بطاقات بشرية جديدة وهذا يساعد المؤسسة على التقدم والتطور وتحقيق أهدافها، ويتم الإستقطاب الخارجي بعدّة طرق نذكر منها: الإعلان، توصية العاملين الحاليين بالمؤسسة، الجامعات والمعاهد...الخ.

واللجوء إلى أحد المصادر يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المؤسسة وظروفها وإمكانياتها ومن ثم فإنّ استقطاب الفرد الكفء هومن أهم العوامل لنجاح العمل داخل المؤسسة وكل هذه الخطوات تسمح بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

ثالثا: الأجور والمكافآت Remunerations and Rewards

يدور هذا المطلب حول موضوع المرتبات والمزايا، أو ما يطلق عليه بصفة عامة المكافآت. وتمثل سياسة المكافآت في المؤسسة عنصرا أساسيا من استراتيجيتها، ويرجع ذلك إلى أن تكاليف تعيين العمالة قد تمثل أحد أكبر البنود في الميزانية. وما لا يتم الانتباه إليه غالبا أن الطريقة التي يتم من خلالها مكافأة العاملين والمقصود بها المرتب والمزايا تحمل رسائل معبرة إلى هؤلاء العاملين.

من ناحية أخرى، فإن كل عناصر عملية المكافآت، ويشتمل ذلك على المكافآت غير المالية علاو ة على المكافآت المالية التي هي موضوع هذا المطلب، تمثل جزءا من العقد بين صاحب العمل والموظف، وبناء على هذا العقد، فإن الموظف يوافق على القيام بوظيفة معينة في مقابل الحصول على نوع من المكافأة (ويشمل ذلك المرتب أو أية مزايا أخرى)، ومن الممكن أن تشتمل المكافآت بمفهومها الأوسع على بعض العناصر الأخرى مثل توقعات الترقية أو فرص التدريب والرضا عن العمل..الخ. وتلعب كل هذه العناصر دورا في اجتذاب العاملين الذين ينتمون إلى المستوى المطلوب والحفاظ عليهم وتحفيزهم وهكذا، فإن التأكيد هنا يكون على الاستراتيجيات والأنظمة والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

1 . إدارة الأجور وأهدافها

يعرّف الأجر بأنّه: « الدّخل الذي يتقاضاه العامل، أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع أو شراء باعتبار العمل سلعة، كأي شيء آخر» (آرمسترونغ، Armstrong. 2007).

كما يعرّف بأنّه: «ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة، وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمؤسسة، كما أنه أداة للربط بين العنصر البشري من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى، في عملية بيع وشراء العمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمؤسسة لقاء الأجر والمؤسسة تشتريه منه لقاءه أيضا» (ناجية

ومكأوي، Nedjia & Mekkioui, 2015)

وبصفة عامّة فإن الأجر يعتبر ذلك المبلغ الماليّ الذي يتحصل عليه الفرد العامل لقاء الخدمات التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها.

تسعى المؤسسة من وراء تصميم نظام الأجور إلى تلبية المتطلبات التالية (عبد الجواد، 2001):

- **توجيه وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسّسات.**
- مكافاة الأداء السابق للفرد.
- ضمان التنافس فى سوق العمل.
- الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين.
- تشجيع الأداء المستقبلى للفرد.
- تخفيض معدل دوران العمل.
- الحفاظ على الموازنه وأحكام الرقابة على تكاليف العمل من خلال تحديد مستويات الأجور والمرتبات والعلاوات والحوافز.
- جذب الأفراد الجدد ويتطلب ذلك دفع مقابل مادّي مغر قد يزيد عمّا هو سائد فى سوق العمل.

وللمكافأة أهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية، ليس فقط بالنسبة إلى المؤسسة نظرا إلى ثقل تكاليف العملة في القيمة المضافة، ولكن أيضا لكل موظف الذي يشكل الجزء الأكبر من موارد الأجر، ويمكن تعريفها بأنها "مجمل ما يحصل للموظف من المؤسسة مقابل عمله " (المغربي، 2012)، عموما يجب على جميع نظم الأجور أن تأخذ في الاعتبار ثلاثة عناصر أساسية (نابوليتانو، Napolitano, 2018):

أ) الاستقرار الماليّ للمؤسسة والرواتب، وهذا يعني أن مجموع تكاليف الأجور (الرواتب والعلاوات والبدلات والرسوم الاجتماعية) عنصر رئيسيّ من إجمالي تكاليف أيّ عمل.

ب) الإنصاف بين الموظفين بحيث يكون كل هيكل الأجور عادلا، نظرا إلى العمل الذي يقومون به.

ج) القدرة التنافسية بحيث تكون الأجور جذابة بما فيه الكفاية لجذب أفضل المرشحين ومن ثم تشجيع أفضل عمل.

2. نظريات الأجور

عرف موضوع الأجور اهتماما متزايدا من قبل الاقتصاديين والكتاب أمثال (سميث، Smith 1776)، (ريكاردو، Ricardo, 1815) و(ماركس، Marx, 1867) وغيرهم، ولكل منهم وجهة نظر حول الأجور، ومن أهم هذه النظريات:

1.2 نظرية حد الكفاف

وتقوم هذه النظرية على أساس أن ثمن العامل يتوقف عند المستوى الذي يكفي لبقاء العامل وأسرته عند حد الكفاف، بمعنى أن أجرة العامل ينبغي أن لا تزيد عن الحد الضروري لإبقائه وأسرته أحياء في مستوى الكفاف، وذلك على أساس أن الأجر يساوي مقدار السلع الضرورية لتكاليف الحياة المعيشيّة اللازمة للعامل وأسرته، ويتفق المنظور الاقتصادي على إرجاع أصول هذه النظرية إلى أفكار سميث وريكاردو والمرتبطة في هذا الشأن بأداء (مالتوس،Malthus, 1820)، حيث يعتقد ريكاردو وأتباعه أن الأجور لا يمكن أن تخرج عن نطاق المستوى اللازم للمحافظة على الحد الأدنى من الحياة المعيشية للعامل.

2.2 نظرية العرض والطلب

وفقا لمفهوم هذه النظرية فإن الأجور تتحدد عند نقطة تلاقي منحنى العرض الكلي للعمل مع منحنى الطلب الكلي على العمل، بمعنى أنّ الأجر يتعدد عند المستوى الذي يتحقق فيه التساوي بين الكمية المعروضة من العمل مع الكمية المطلوبة، وبناء على ردود فعل أصحاب العمل فإن معدل الأجر يعود باستمرار إلى مستوى الإنتاجية الحدية إذ يتغير الطلب على العمل بشكل طردي مع الإنتاجية الحدية، وكلما انخفضت هذه الإنتاجية يتخلى أصحاب العمل عن العمال والعكس صحيح في حالة ارتفاعها، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين الأجر وجانب العرض من القوى العاملة، حيث يؤدي انخفاض الأجر إلى انخفاض المعروض من العمالة ومن ثم ظهور نقص في بعض نوعيات العمالة، وعندما تشتد المنافسة بين المؤسسات تضطر إلى تقديم إغراءات لجذب العمالة وهكذا.

3.2 نظرية المساومة الجماعية

تركزهذه النظرية على أفكار ماركس الذي دعا إلى ضرورة التكفل بالعمال لمواجهة الرأسمالية، فالمساومة الجماعية تعد السبيل لضمان تحقيق مكاسب لا تستطيع المساومة الفردية تحقيقها، وتفترض هذه النظرية وجود حد أعلى وحد أدنى بمعدلات الأجور، بحيث تتعدد الأجور بين هذين الحدين وهذا بالاستناد إلى حاجة العمل الملحة للعمال واضطرار العمال بدورهم إلى قبول الوظائف المعروضة ليتمكنوا من الحصول على أبرزها من أجل إشباع حاجاتهم المختلفة، والمعدلات التي سوف تحدد فيها بين هذين الحدين تعتمد على حد كبير على قوة التفاوض والمساومة بين الطرفين، كما أن هذه المفاوضات التي تتم بين الأطراف المعنية تتأثر بعدة اعتبارات اقتصادية وسياسية منها: قوة الاقتصاد، قدرة المؤسسات على المنافسة ومستوى المعيشة السائد، قوة النقابات؛ ويمكن القول بأن هذه النظرية تعتمد على أن النقابات العمالية باستطاعتها أن تحرك العامل الاجتماعي الذي يحدد مستوى المعيشة والتّغيير في العادات والتقاليد التي تحدد أيضا مستوى المعيشة.

ومن هنا تصبح هذه النقابات ذات تأثير عند قيامها بالمسأو مة على تحسين الأجور.

3. طرق دفع الأجور

يتم دفع الأجور وفقا لعدد من الطرق نذكر منها (مانوس وغراهام، Manus & Graham, 2003):

1.3 الأجر باليومية

ويرتبط أجر الفرد هنا بالمدة التي يعملها، من خلال هذه الطريقة يتم دفع الأجر للفرد العامل باليوم أو بالساعة أو بالأسبوع أو الشهر، وما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى وذلك لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.

2.3 الأجر بالقطعة

ويرتبط أجر الفرد العامل وفق هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر، الحيوية والصحة، وتلقي هذه الطريقة عبء الإنتاج على العمال أنفسهم، فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

3.3الأجر على حسب الخبرة في العمل

وفي هذه الطريقة كلما كانت خبرة الفرد العامل كبيرة كان أجره عاليا، ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في المؤسسة.

4.3. الأجر حسب احتياجات الفرد

وحسب هذه الطريقة يزداد أجر الفرد العامل بزيادة احتياجاته، ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

4. العلاقات بين الأجور وتقييم الوظائف

إنّ الأساس في تحديد أجور الوظائف هوتقييم الوظائف، حيث تعرّف عملية **تقييم الوظائف** بأنّها «العملية التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المؤسّسة، ويتم ذلك من خلال مقارنة الوظائف التنظيمية بغرض تحديد الأجر المناسب لها» (ديران، Durand, 2000).

ويتضح من ذلك أن عملية إدارة التعويضات تهدف إلى تصميم هيكل أجور يتميز بتعظيم العائد من تكاليف الأجور، وتهدف هذه العملية بذلك إلى جذب وتحفيز العمالة والحفاظ عليها من خلال بناء هيكل أجر عادل.

1.4تقييم الوظائف Job Evaluation

تقييم الوظائف هو استخدام المعلومات المتاحة نتيجة تحليل الوظائف في تحديد الأهمية النسبية إلى كل وظيفة داخل المؤسّسة مقارنة ببقية الوظائف (تومسون، (Thompson، 2002، وبمعنى آخر فإنّ عملية تقييم الوظائف تهدف إلى ترتيب كل الوظائف داخل المؤسّسة بما يعكس الأهمية النسبية لتلك الوظائف ووضعها فيما يسمى بهيكل الأجور، وكما هو واضح مما سبق، فإن الهدف هو ترتيب الوظائف وليس الأفراد.

وتبنى عملية تقييم الوظائف على أساس الأداء المتوسط للفرد، وتقييم الوظائف من هذا المنطلق يركز على متطلبات الوظيفة وليس قدرات الفرد، والترتيب الذي يتم التوصل إليه من خلال التقييم يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته. فالغرض من هذه العملية هو تحديد هيكل أجور المؤسّسة. غير أن الواقع العملي لا يؤيد هذه الفرضية دائما، ففي

كثير من الأحيان تتداخل الكثير من المتغيرات الخارجية في تحديد قيمة الوظيفة، ومن هذه المتغيرات ظروف سوق العمل، ومتطلبات النقابات، والفروق الشخصية بين قدرات شاغلي الوظيفة. وقد يؤدي ذلك إلى تعديل بعض النتائج التي يتم التوصل إليها نتيجة تقييم الوظائف، ومن ثم تعديل هيكل الأجور، غير أنه حتى في حالة حدوث تعديلات في الأجور نتيجة متغيرات خارجية، تظل عملية تقييم الوظائف الأساس الموضوعي الذي يتم الاعتماد عليه لتحديد هيكل الأجور.

1.1.4 معايير تقييم الوظائف

تتوقف كفاءة عملية تقييم الوظائف على مدى قدرة المؤسّسة على تحديد المعايير التي يمكن الاعتماد عليها بدرجة عالية من الدقة في تحديد الأهمية النسبية إلى الوظائف. فبرغم سهولة القول بأن الوظائف يجب أن تقيم في ضوء الأهمية النسبية إلى كل وظيفة، إلا أن الغموض الذي يحيط بالمعايير التي يمكن أن تستخدم في تحديد تلك الأهمية النسبية يزيد من صعوبة عملية تقييم الوظائف. وقد جرى العرف على استخدام العديد من المعايير لتقييم الوظائف منها على سبيل المثال ما يلي (المغربي، 1999):

أ) المسؤولية الوظيفية.

ب) المهارات الوظيفية.

ج) الجهد الوظيفي.

د) ظروف العمل.

ه) الخبرات الوظيفية.

وتمثّل المعايير السّابقة المجموعات الأساسية من المعايير التي يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية أخرى، فعلى سبيل المثال يمكن تقسيم معيار الكفاءات إلى مجوعات فرعية تتضمن المهارات العقلية، والمعارف الوظيفية والمهارات الجسدية وسرعة التعلم.

ومن الطبيعي أن تختلف المعايير المستخدمة في التقييم باختلاف المجموعات الوظيفية ذاتها، كذلك فإنه نظرا إلى صعوبة تحديد المعايير المستخدمة لتقييم كل وظيفة داخل المؤسّسة، فإنه من الطبيعي أن يتم تقسيم الوظائف إلى مجموعات تشترك فيما بينها في

خاصية أو أكثر. ومن أمثلة المجموعات الوظيفية ما يلي: الوظائف الإنتاجية، الوظائف الإدارية، الوظائف المالية، الوظائف التّسويقيّة و الوظائف الفنية. وتتيح عملية تقسيم الوظائف إلى مجموعات سهولة المقارنة بين الوظائف داخل كل مجموعة وظيفية، وسهولة المقارنة بين المجموعات الوظيفية المختلفة في آن واحد.

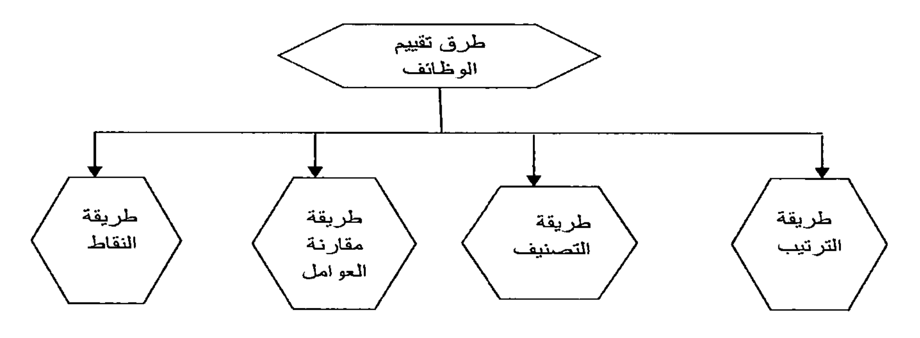
2.1.4 طرق تقييم الوظائف

هناك أربع طرق أساسية يمكن استخدامها لتقييم الوظائف وهي: الترتيب، التصنيف، المقارنة والنقاط (بارون وكربس، Baron & Kreps, 1999)

- طريقة الترتيب

يتم ترتيب الوظائف من الأهم إلى الأقل أهمية، ويتطلب استخدام هذه الطريقة تكوين لجنة من الإدارة والعاملين، ويكون الهدف الأساسي لهذه اللجنة هو ترتيب الوظائف حسب أهميتها بدءاً بالوظائف الأكثر أهمية وصولًا إلى أقل الوظائف أهمية، ولا توجد في هذه الحالة أوزان معروفة لتحديد الأهمية النسبية للوظائف، ولكن يتم الترتيب بشكل بسيط جدا، وغالبا ما يقارن أعضاء اللجنة بين وظيفتين لتحديد أيهما أكثر أهمية وأكثر صعوبة، ثم يقارن أعضاء اللجنة بين وظيفة أخرى والوظيفتين السابقتين، ويتم تكرار نفس العملية عدة مرات حتى يتم الانتهاء من تحديد الأهمية النسبية لكل الوظائف .

والشكل التالي يبين طرق تقييم الوظائف:



Source: Baron, J.N. et D.M. Kreps (1999). Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. Wiley, New York, NY.

كذلك يعاب على هذه الطريقة اعتمادها بصفة أساسية على المعايير الشخصية في تقييم الوظائف أكثر من اعتمادها على المعايير الموضوعية، فلا توجد معايير محددة أو متفق عليها بين أعضاء اللجنة، ومن ثمّ يصعب على أعضاء اللجنة تبرير التقييم الذي يتم التوصل إليه بشكل منطقي، ولأن الوظائف ترتب فقط، فإنه من الصعب التعرف إلى الفروق بين تلك الوظائف، أي أن كل الفروق بين الوظائف متساوية، وهذا غير صحيح في كل الظروف.

■ طريقة التصنيف

تهدف هذه الطريقة إلى ترتيب الوظائف على أساس المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء كل وظيفة، وغالبا ما يتم تصنيف الوظائف إلى مجموعات وظيفية في ضوء تلك المعارف والمهارات والقدرات الوظيفية، فمن الممكن مثلًا أن يتم تصنيف الوظائف إلى وظائف إنتاجية، وظائف تسويقية، وأخرى مالية، ويتم تحديد الأهمية النسبية للمجموعات الوظيفية في ضوء المقارنة على الأسس والمعايير التي يتم تحديدها.

وتعاني هذه الطريقة من نفس عيوب طريقة الترتيب، بالإضافة إلى صعوبة كتابة مواصفات التصنيف التي تستخدم كأساس لتوزيع الوظائف، يضاف إلى ذلك أيضا صعوبة التعامل مع الوظائف التي يمكن أن تنتمي إلى أكثر من تصنيف.

■ طريقة مقارنة العوامل

هي إحدى الطرق المتطورة لترتيب الوظائف كمّيا، ولتطبيق هذه الطريقة يتم اختيار بعض الوظائف الأساسية في المؤسّسة واستخدامها كمعيار أساسي للتقييم، ويجب أن تكون تلك الوظائف المختارة معروفة جيدا ولها مستوى أجر محدد في سوق العمل، كذلك يجب أن تكون ممثلة تمثيلًا جيدا لبقية الوظائف التي ترغب المؤسّسة في تقييمها.

ومن الممكن أن يتم اختيار عدد من الوظائف يتراوح ما بين 15 إلى 50 وظيفة، لكن السؤال الذي يواجه القائمين على عملية مقارنة العوامل الآن هو «ما هي العوامل الأساسية التي ستتم المقارنة على أساسها؟» وغالبا ما تتضمن تلك العوامل ما يلي: المتطلبات الذهنية، المتطلبات المهارية، المتطلبات الجسدية، المسؤولية وظروف العمل المادية.

وعندما ينتهي المقيّمون من تحديد الوظائف الأساسية ومعايير المقارنة بينهم، يشرعون في ترتيب الوظائف طبقا لتلك المعايير، والخطوة التالية لذلك هي أن يبدأ المقيّمون في تحديد الراتب الأساسي اليومي وتوزيعه على المعايير الخمسة.

والخطوة الأخيرة في هذه الطريقة هي تقييم الترتيب النهائي للوظائف بغرض إزالة أية تناقضات قد تظهر في هذا الترتيب، ومن ثمّ يمكن التوصل إلى الترتيب النهائي للوظائف، ويمكن القول بأننا قد توصلنا إلى ترتيب نهائي متى تم التوصل إلى ترتيب واضح ومحدد ومتفق عليه بين أعضاء اللجنة خاصة بالنسبة إلى الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر التقييم.

ومن أهم سلبيات تطبيق هذه الطريقة هي أنها تعتمد فقط على خمسة معايير لتقييم كل وظيفة من وظائف المؤسّسة، وحقيقة الأمر أن هناك اختلافات كبيرة بين مجموعات الوظائف داخل المؤسّسة، ممّا يؤدي إلى اختلاف المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم تلك المجموعات الوظيفية؛ وبالإضافة إلى ما سبق فإن هذه الطريقة لا تأخذ في الحسبان التغييرات التي يمكن أن تطرأ على الوظائف نتيجة التغيرات التكنولوجية، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى تقييم غير دقيق نظرا إلى عدم دقة المعايير المستخدمة في التقييم.

أمّا عن إيجابيات هذه الطريقة فإنها تستلزم أن يتم تحديد مجموعة من المعايير الخاصة بالمؤسّسة دون غيرها، وبمعنى آخر فإن هذه الطريقة تأتي معبّرة إلى حد كبير عن وظائف المؤسّسة ذاتها، كذلك فإنه من إيجابيات هذه الطريقة أن تحديد قيمة الوظيفة يتم في ضوء مقارنة وظائف المؤسّسة ببعضها البعض وتحديد أهميتها النسبية، ولذلك فإن هذا الترتيب غالبا ما يكون ترتيبا منطقيا.

■ طريقة النقاط

تتشابه هذه الطريقة مع طريقة مقارنة العوامل في أنها تقسم الوظائف طِبْقًا لمجموعة من المعايير المحددة (مثل المهارة، والجهد، والمسئولية)، ثم تُحدّد نقاط لكل معيار من المعايير السابقة، وفي ضوء الأهمية النسبية لكل معيار من المعايير السابقة وتأثيره على أداء الوظيفة يتم توزيع النقاط على تلك المعايير، ثم تجمع تلك النقاط لتحديد الترتيب

النهائي للوظائف، والوظائف التي تحصل على نفس العدد من النقاط توضع في مجموعة واحدة وتحصل على نفس الأجر.

كل وظيفة إدارية يجب تقييمها في ضوء بعض المعايير المهارية مثل:

- مستوى التعليم اللازم لأداء الوظيفة.
- القدرة على حل مشاكل العمل.

يتم تحديد النقاط الخاصة بكل معيار من المعايير السابقة، فمثلًا عند تحديد نقاط التعليم قد تتطلب الدرجة الأولى 10 سنوات تعليم (من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الإعدادية)، بينما تتطلب المرحلة الثانية إتمام المرحلة الثانوية وهكذا.

أما بالنسبة إلى معايير حل مشاكل العمل فيحدد أنواع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الموظف أثناء أداء وظيفته، ومن الممكن أن تقسم تلك المشاكل حسب الدرجات الوظيفية كما يلي (العمري وآخرون،2016):

- الدرجة الأولى: **المشاكل التي يتم التعامل معها طبقًا لمجموعة من الإجراءات التنظيمية المعروفة والمكتوبة، وهي مشاكل يمكن إحالتها للمشرف.**
- الدرجة الثانية: المشاكل الروتينية والتي تتطلب الاختيار من بين عدة بدائل لتحديد كيفية أداء الأعمال في ضوء معايير تنظيمية محددة.
- الدرجة الثالثة: المشاكل المتنوعة التي تتطلب معرفة إجراءات وسياسات المؤسسة في مجالات وظيفية مختلفة. الاختيار يتم من بين بدائل تنظيمية معروفة مُسَبَقًا.
- الدرجة الرابعة: **المشاكل التي تتطلب قدرات تحليلية عالية والقدرة على التجديد والمبادرة في التعامل مع المشاكل غير الروتينية. التحليل صعب نظرا إلى عدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وعدم وجود سياسات أو إجراءات تنظيمية يمكن الاعتماد عليها.**
- الدرجة الخامسة: **مشاكل تتطلب التخطيط والتفويض والتنسيق وحلولا مبتكرة لمواجهة ظروف متغيرة. ويتطلب حل هذه المشاكل إبتكار أساليب جديدة لحل المشاكل وسياسات وإجراءات تنظيمية جديدة.**

وتعكس المراحل المختلفة التي يتم تحديدها الكفاءات المطلوب توافرها في الوظيفة.

وممّا سبق نلاحظ أن طريقة النقاط تتميز بدرجة عالية من الاستقرار مقارنة بالطرق الثلاث السابقة، ففي حين أن طبيعة الوظائف يمكن أن تتغير عبر الزمن، إلا أن اختيار معيار الترتيب المستخدم في هذه الطريقة يتميز بدرجة عالية من الاستقرار، بالإضافة إلى ذلك فإن الأسلوب المستخدم في تقييم تلك الوظائف يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.

ومن أهم **الصعوبات** التي تواجه تطبيق هذه الطريقة أنها مكلفة وتستغرق وقتًا طويلًا للإعداد، ويرجع ذلك إلى ضرورة تحديد معايير التقييم بشكل دقيق، كذلك يجب تحديد الدرجات الخاصة بكل معيار من المعايير، ثم يجب تحديد النقاط الخاصة بكل درجة وظيفية، وبرغم هذا فإن طريقة النقاط هي الأكثر شيوعا واستخداما في المؤسّسات من الطرق الأخرى.

. 5تحديد هيكل الأجور

بعد الانتهاء من تقييم الوظائف يمكن الاعتماد على المعلومات الناتجة عن عملية تقييم الوظائف كنواة لتحديد هيكل الأجور في المؤسّسة، وبمعنى آخر فإن معدلات الأجور سوف يتم تحديدها في ضوء ما تم التوصل إليه من الطرق السابقة، ومن هذا المنطلق يمكن الاعتماد عليها كمدخلات أساسية لتحديد هيكل الأجور الكلي للمؤسّسة، ونظرا إلى أنّ طريقة النقاط هي الأكثر انتشارا فإننا سوف نشرح كيف يمكن استخدام هذه الطريقة لتحديد منحنيات الأجور.

. 1.5 مسح الأجور

قبل البدء في إعداد منحنى الأجور تقوم المؤسّسة بعملية جمع المعلومات من نُظُم الأجور المختلفة في مدينة معينة أو صناعة معينة أو بلد معين، ويسمى ذلك بعملية «مسح الأجور»، وتستفيد المؤسّسات من هذه المعلومات في تحديد مدى اتساق هيكل أجورها مع هيكل الأجور السائد في الصناعة أو الدولة.

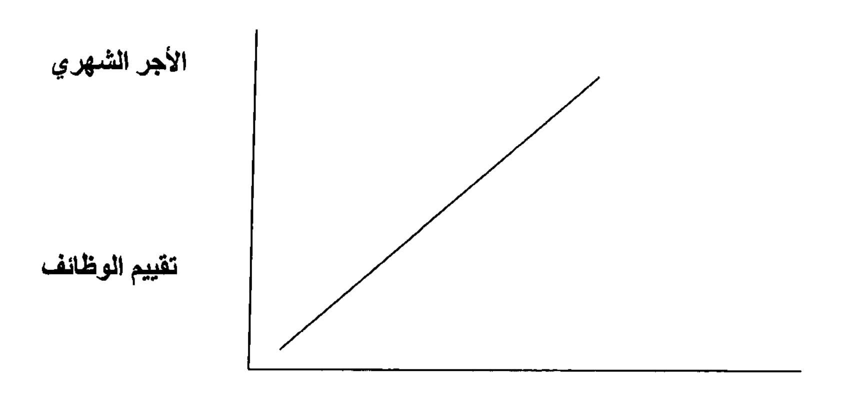
ويمكن بصفة عامة الحصول على هذه المعلومات من خلال البيانات التي تنشرها الدولة أو الأجهزة المعنية عن هيكل الأجور في الدولة مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، أو الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أو النشرات الاقتصادية التي تنشرها البنوك.

وبالإضافة إلى ما سبق يمكن أن تتولى المؤسّسة القيام بعملية مسح الأجور من خلال فرق عمل من خارج أو داخل المؤسّسة.

2.5منحنيات الأجور

عندما تنتهي المؤسّسة من تقييم الوظائف ومسح الأجور فإنه يمكن البدء في إعداد منحنى الأجور، ويتم إعداد منحنى الأجور من خلال رسم النقاط التي تم الحصول عليها من خلال عملية التقييم ومقارنتها بالأساس الأجري بغرض تحديد الاتجاه العام للأجور، ومن ثم تحديد الوظائف التي تحصل على معدلات أجور مختلفة (أقل أو أعلى من المعدلات السائدة) كما هو واضح في الشّكل (9).

شكل رقم (9) يبين منحى الأجور



شكل رقم (9) يبين منحى الأجور

ويمكن من خلال منحنيات الأجور علاج الانحرافات (الزيادة أو النقص) في هيكل الأجور من خلال تعديل هيكل الأجور بما يتناسب مع الاتجاهات السائدة في هذا المجال.

ورغم ذلك فإن رغبة العديد من المؤسّسات في اجتذاب العمالة المتميزة، والحفاظ عليها قد يدفعها إلى الزيادة حتى تصبح الأجور ميزة تنافسية للمؤسّسة، مما قد يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن الداخلي في هيكل أجور المؤسّسة.

3.5هيكل الأجور

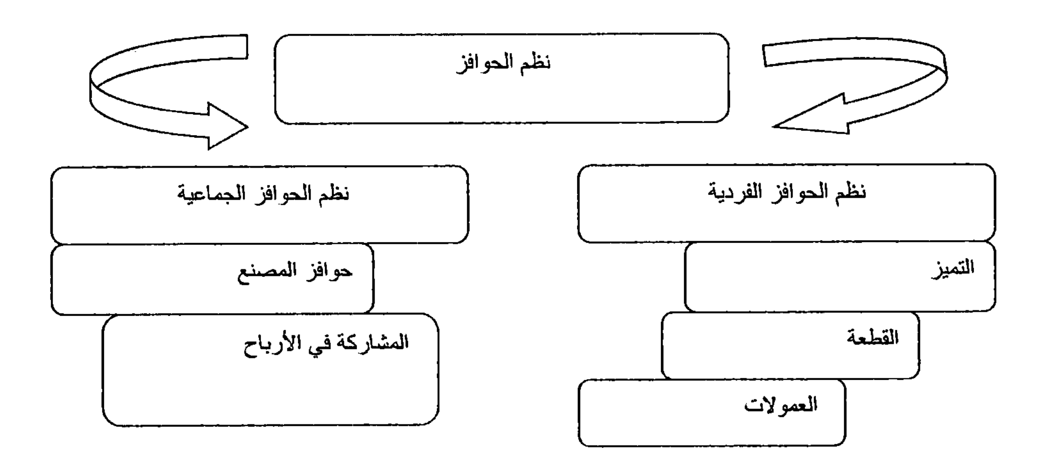
هو امتداد طبيعي لمنحنى الأجور ويعكس نطاق الأجور داخل كل درجة مالية (يوسف، 2004)، فالوظائف المتشابهة من حيث الدرجة والفئة أو النقاط توضع في مجموعة

واحدة، فمثلًا يمكن أن تغطي المجموعة الأولى الوظائف التي حصلت على نقاط من صفر إلى 100 نقطة، والمجموعة الثانية تشمل الوظائف التي حصلت على نقاط من 100 إلى 200 نقطة .

ومن الطبيعي أن تحصل الوظائف الأكثر أهمية على أجور مرتفعة في حين تحصل الوظائف أقلّ أهمية على أجور أقلّ.

6. نظم الحوافز Incentive systems

بالإضافة إلى هيكل الأجور الأساسي، فإن المؤسّسات تقدم العديد من نظم الحوافز الفردية والجماعية رغبة منها في تحسين أداء العاملين، ولا تعتبر الحوافز بديلًا عن الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، ومن الممكن أن تقدم الحوافز في عدة أشكال منها الحوافز الفردية والحوافز الجماعية) الشّكل 10) . والمبدأ الأساسي في كل هذه الأنواع من الحوافز هو الحافز مقابل الأداء.



شكل رقم (10) يبين نظم الحوافز

Source: Fabi. B. et N. Pettersen (1992). « Human Resource Management Practices in Project Management ». International Journal of Project Management. vol. X. no 2. p. 8188-.

1.6 نظم الحوافز الفردية Individual incentive systems

الحوافز الفردية: وهي تلك الحوافز التي تهدف إلى تشجيع أفراد معيّنين لزيادة

الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة ويكون الهدف منها هو النمو بمستوى الفرد وزيادة حدة التنافس بين الأفراد سعيا للوصول إلى نتائج ايجابية.

ومن النماذج الشائعة لنظم الحوافز الفردية: حوافز التميز، وأجر القطعة، والعمولات، وفيما يلي شرح لكل نوع من أنواع هذه العمولات) الدحام، 2015):

2.6حوافز التميّز Incentives for Excellence

هي أكثر أنواع الحوافز انتشارا، ويستحق العامل حافزا إذا أظهر تميزا في الأداء الوظيفي، ومن الطبيعي أن تختلف قيمة حوافز التميز حسب اختلاف مستوى أداء العاملين، وكلما تميز أداء العاملين، زادت قيمة ما يستحقونه من هذا النوع من الحوافز، وغالبا ما تعطى هذه الحوافز سنويا.

من أهم المشاكل التي تواجه هذا النوع من الحوافز أن العاملين يتوقعون الحصول على هذه الحوافز بشكل دوري، مما يقلل من تأثيرها على أدائهم، بل أكثر من هذا قد يعتبر بعض العاملين أن هذا الحافز إنما هو تعويض عن ارتفاع تكاليف المعيشة مما يفقدها أثرها كحافز للسلوك المتميز ويجعلها حقّا مكتسبا للعاملين.

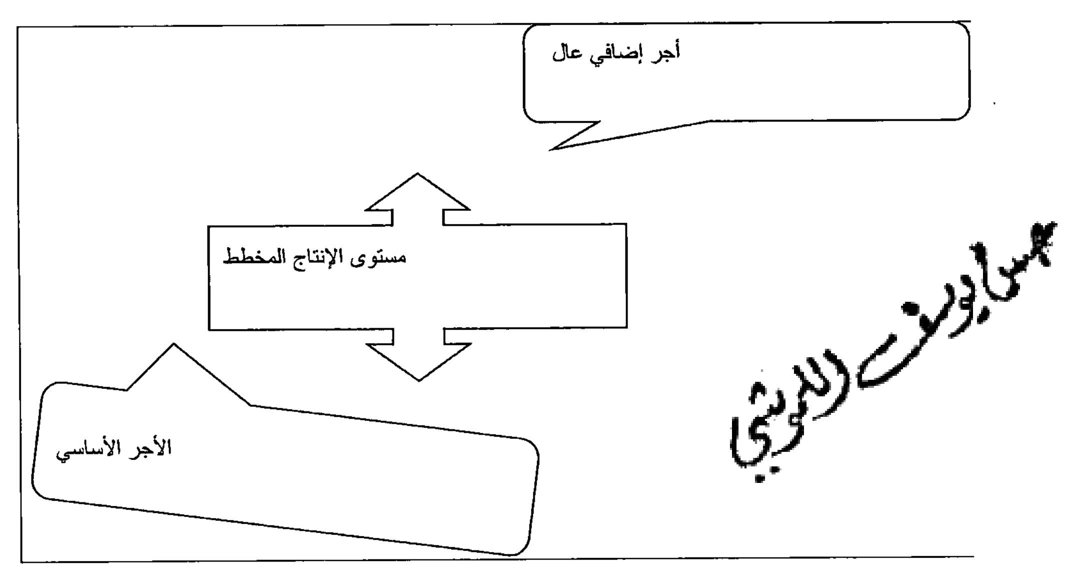
ويؤدي ذلك إلى حدوث بعض المشاكل التنظيمية في الحالات التي لا تحقق فيها المؤسّسة الأرباح المتوقعة، ففي هذه الحالة من الصعب أن نتوقع أن العاملين سيتنازلون عن حقهم في هذا الحافز، ففي كثير من الأحيان يصعب على العاملين الربط بين الأداء وهذا النوع من الحوافز.

وحتى تزداد فعالية هذا النوع من الحوافز يجب أن يكون الربط بينها وبين نتائج الأعمال واضحا وصريحا، فمثلًا ممكن أن يحصل العاملون على زيادة قدرها 4 ٪ من الراتب الأساسي إذا حققوا زيادة في الإنتاجية قدرها 10 ٪ .

3.6الإنتاج الإضافي

يحصل العامل على حد أدنى من الأجر مقابل تحقيق رقم معين من الإنتاج بجودة محددة، أما ما يزيد عن رقم الإنتاج فيحصل العامل فيه على حافز مقابل كل وحدة

إضافية بنفس الجودة، ويعرف هذا النوع من الحوافز باسم «خطة الإنتاج الإضافي» (شارما، Sharma, 2016) . ويتضح من ذلك أن تطبيق هذا النوع من الحوافز يؤدي إلى وجود نوعين مختلفين من الأجور: النوع الأول يحصل عليه العامل في حالة تحقيق مستوى الإنتاج المحدّد، أما النوع الثاني فيحصل عليه العامل عند تخطي مستوى الإنتاج المحدّد وهوما يبيّنه الشكل (11).



شكل رقم (11) يبين حوافز الإنتاج الإضافي

Source: Jackson, S.E. et R.S. Schuler (1995). « Understanding Human Resource Management Context of Organizations and their Environments », dans M.R. Rosenzweig et L.W. Porter, Ed., Annual Review of Psychology, vol. 46, p. 237264-.

ومن الطبيعي أن مستوى الأجور في حالة تخطّي مستوى الإنتاج المخطط له يكون أعلى من الأجر في حالة الإنتاج غير المخطط له حتى يكون ذلك حافزا قويا لزيادة الإنتاج.

4.6 العمولات

من أكثر تطبيقات نظام العمولات نظم عملات رجال البيع، وغالبا ما يكون الأجر الأساسي لرجل البيع منخفضا اعتمادا على أن طبيعة العمولة التي تضاف إلى الأجر الأساسي سوف تؤدي إلى زيادة ملموسة في دخل رجل البيع، وقد تتراوح نسبة هذه العمولات أحيانًا من 30 ٪ على 40 ٪ من قيمة المبيعات.

نلاحظ من الاستعراض السابق لأنواع نظم الحوافز الفردية أن الفائدة الحقيقية لذلك النظام تتحقق عندما يتوافر شرطان أساسيان هما:

أ) أن يكون هناك ربط واضح بين مستوى أداء الفرد وبين مستوى الحافز الفردي.

ب) أن يكون الأداء الفردي غير متأثر إلى حد كبير بأداء بقية العاملين في المؤسّسة.

وفي حالة عدم توافر الشرطين السابقين فإن نظم الحوافز الفردية قد تأتي بنتائج عكسية، فقد يؤدي ذلك إلى لجوء العامل إلى بعض الحيل والطرق الملتوية لضمان استمرار هذا النوع من الحوافز، أو قد يؤدي ذلك إلى ظهور نوع من الصراع التنظيمي المدمر بين العاملين بعضهم البعض. والناتج الطبيعي في هذه الحالة هو أن مناخ العمل يكون مناخًا غير صحي، ويمكن أن يؤثر سلبا في الأداء الفردي والتنظيمي معا (ستويانوف، Stoyanov, 2017).

ومن الآثار السلبية لنظم الحوافز الفردية أيضا أنّ المؤسّسة قد تحقق ما خططت له من تفضيل الأداء الفردي على الأداء الجماعي. وبمعنى آخر فإن كل اهتمام العاملين سينصب على الأنشطة الفردية التي يتم مكافأتها، ويعزُفُون عن الأنشطة الجماعية الأخرى التي لا تتم مكافئتها، وتكون النتيجة النهائية هي تحقيق الأهداف التنظيمية الجزئية دون تحقيق الأهداف التنظيمية الكلية، ومثال ذلك عندما يهتم الموظف بتعظيم الأداء الفردي على حساب الأداء الجماعي، ممّا يؤدي إلى عدم الاستفادة من القدرات الجماعية في تحسين أداء المنظمة.

وخلاصة القول أنّ هناك حاجة تنظيمية إلى وضع نظم حوافز جماعية جنبا إلى جنب مع نظم الحوافز الفردية.

5.6 نظم الحوافز الجماعية Collective incentive systems

الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معيّن (علّوش وأمان، Allouche et Amann, 2002.) وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، ممّا قد يلحق أضرارا بالأهداف الرئيسية للعمل، ومن

أمثلتها تخصيص جائزة أفضل قسم أو جماعة عمل.

من الممكن أن تطبق المؤسسة نفس نظم الحوافز الفردية على جماعات العمل، فمن الممكن مثلًا أن يتم الربط بين مستوى أداء فردين معا وبين ما يحصلان عليه من أجر، وكذلك يمكن أن تكون عمولة البيع لفريق البيع بدلًا من رجل البيع.

وتزداد أهمية هذا النوع من الحوافز في الحالات التي يتأثر فيها مستوى الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي أكثر من تأثره بمستوى الأداء الفردي، ومثال ذلك عندما يتم تكوين فريق عمل لبحث إمكانية ترويج منتج جديد أو فتح أسواق جديدة أو مواجهة منافسة شديدة في السوق، فمن الممكن أن تأخذ نظم الحوافز الجماعية أكثر من شكل مثل حوافز المصنع والمشاركة في الأرباح.

6.6حوافز المصنع

تهدف نظم حوافز المصنع إلى توجيه جهود العاملين نحو رفع فعالية المؤسّسة، ومن الممكن أن يُصّرَف هذا الحافز للعاملين في الحالات التي يتمكن فيها العاملون من تخفيض تكاليف الإنتاج أو تحقيق معدلات مرتفعة من الجودة.

ومن الممكن أن تستخدم نظم حوافز تخفيض التكاليف نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل والذي يساعد العديد من المؤسّسات على تخفيض تكاليف التآلف والفاقد بشكل ملموس. ويساعد ذلك المؤسّسة على توزيع جزء من الوفورات الناتجة عن تخفيض التكاليف في شكل حوافز تعطى للعاملين.

7.6 المشاركة في الأرباح Share profit

يتم في هذه الحالة توزيع جزء من أرباح المؤسسة للعاملين، والمغزى الحقيقي لهذا النوع من الحوافز أنها تزيد من إحساس العاملين بأنهم ليسوا مجرد عمّال، بل هم أيضا أصحاب المؤسّسة، وقد يؤثر هذا النوع من الحوافز الجماعية بشكل مباشر في ولاء وأُنتماء العاملين للمؤسّسة (ريف، Reeve, 2015).

ومن الممكن أن تتم توزيعات الأرباح في شكل نقدي أو تمليك العاملين أسهما في المؤسسة وهو ما يعرف باسم «خطط تملك الأسهم» ((Stock Options plans) (دا

فوسكو، DeFusco, 1990) وبـرغم أن أرباح المؤسّسة تتأثر إلى حد بعيد بعوامل كثيرة خارج نطاق تحكم المؤسّسة، وما قد يحدثه ذلك من آثار سلبية على الأرباح، إلا أن هذا النوع من الحوافز يظل حافزا جماعيا مهمّا.

ومن أهم **سلبيات** نظم الحوافز الجماعية صعوبة ربط العاملين بين جهودهم و تحسين الأداء التنظيمي، فالفترة الزمنية التي تنقضي بين تحقيق الأرباح وبين توزيع تلك الأرباح على العاملين قد تستغرق عاما كاملًا أو أكثر.

إن طول الفترة بين الجهد وبين العائد قد يؤدي إلى صعوبة الربط بينهما، ومن ثم تفقد نظم الحوافز أثرها المتوقع. وبالإضافة إلى ما سبق فإنه في حالة تكرار حصول العاملين على هذا النوع من الحوافز بغض النظر عن مساهماتهم في تحقيق هذا العائد، قد يؤثر سلبا في الأثر الذي يمكن أن يحدثه هذا النوع من الحوافز.

الخاتمة

تعتبر سياسات الأجور والحوافز من أهم الآليّات ذات التأثير المباشر على إنتاجية الفرد العامل، وبهذا ينبغي على المؤسسات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الإقتصادية للعاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الإقتصادية والعوائد المادية لمواردها البشرية حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج. وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصّة باعتبارها الوسيلة والأسلوب الأكثرأهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمؤسسة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المؤسسة، فمهمة إدارة الموارد البشرية هي تقريب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منهما، ممّا يعود بالنجاح على المؤسسة. ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة، وبناء على ذلك يجب على كل مؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل.

المبحث الثاني: سياسات التنمية البشرية

إنّ لإدارة الموارد البشرية عدة وظائف ومهام تقوم بها لتطوير اليد العاملة والمحافظة عليها فهي تقوم بالتدريب وتطوير الموارد البشرية، وذلك بهدف تنميية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الإتجاهات الايجابيات لديهم نحو أعمالهم. وكذلك تقوم بتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية الذي يتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل بإستثمار جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف وأخذها بالاعتبار عند تصميم سياسة التدريب والتنمية وتنفيذها.

أولا: التدريب Training

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية عملية مهمة في ظل اقتصاد المعرفة إذ تعمل على تكييف وتحديث القدرات والكفاءات البشرية بما يتواءم مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، فهي تبلغ أهمية كبيرة بالنظر إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق الانسجام والتلاؤم بين سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأنشطتها من جهة وسلوكات وميول الأفراد وكفاءتهم من جهة أخرى، ليتم بذلك تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها (برتي، Peretti, 2018).

وباعتبار أنّ العنصر البشري من أهم الموارد للمؤسسة ومصدر أساسي للميزة التنافسية ينبغي الاهتمام به وتنميته باستمرار من أجل ضمان ميزة تنافسية مستمرة (عقيلي، 2005). فلمّا كانت عملية تنمية الموارد البشرية ضرورية لنجاح المؤسسة وتميزها، فقد أعطت لهذه العملية أهمية كبيرة من خلال تخصيص موارد مالية وبشرية ومادية ضخمة لهذا الغرض، معتبرة ذلك استثمارا سيكون عائده أكبر على كل مؤشرات تنافسية المؤسسة .

لقد أدى الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية إلى إيجاد وسائل وأدوات تكفل للمؤسسات الوصول إلى هذا الغرض بفعالية وخاصة في ظل إقتصاد المعرفة، حيث تؤدي عمليات التجديد والابتكار وإنتاج المعارف دورا كبيرا وحاسما لنجاح المؤسسات ومن بين تلك الوسائل والأساليب نجد التدريب كعملية إدارية تهدف إلى تغير وتكييف قدرات وكفاءات الأفراد مع مختلف التطورات سواء كانت داخلية أو خارجية (سيدديك، Siddique, 2004)، ولهذا فإنه يبلغ أهمية

كبيرة في عملية تنمية الموارد البشرية وإنتاج قدرات وكفاءات لها القدرة على الابتكار والإبداع. ومن هنا ينبغي أن نطرح الأسئلة التالية: ما مفهوم التدريب؟ وما خصائصه ومتطلباته في ظل المعرفة؟ وماهي وسائل قياس فعالياته؟

إن اقتصاد المعرفة له آثار كبيرة على طبيعة العلاقة بين المؤسسة والموارد البشرية وإن لقدرات وكفاءات هذا الأخير دورا كبيرا في تدعيم الميزة التنافسية حيث سنعمل من خلال هذا المطلب على تحديد دور التدريب في تنمية تلك القدرات والكفاءات المدعمة للميزة التنافسية؛ ولذلك سنطرق إلى ماهية التدريب، ثم نتعرض إلى خصائص ومتطلبات التدريب في ظل اقتصاد المعرفة، ثم نتعرض إلى حد ود وفعالية التدريب في تنمية القدرات والكفاءات البشرية.

1. ماهية ومفهوم التدريب What is the concept of training

يعتبر التدريب أحد أهم وسائل وأساليب تنمية الموارد البشرية، ذلك لأن تحقيق التنمية يتوقف على ما يتوفر للمؤسسة من كفاءات بشرية وما يحمله الأفراد من مؤهلات علمية وكفاءات وقدرات (ديران، (Durand, 2015، ويؤدي التدريب دورا كبيرا في تحقيق ذلك، فهو يمثل وسيلة رئيسية لتطوير الأفراد (بوماي وآخرون، Poumay & others، 2017)، إذ يساهم ويساعد المسيرين على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط وتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يؤدي إلى تغيير سلوكيات الأفراد في أدائهم واتجاهاتهم بما يتوافق مع تلك المتغيرات البيئية الخارجية منها والداخلية، كما يعمل على رفع كفاءات وقدرات الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي زيادة كفاءتهم وفعاليتهم، ويحقق التدريب عدة أهداف وأهميته تزداد في التطورات والتغيرات البيئية والعملية والاستراتيجية لأنشطة المؤسسة.

فرغم سعي المؤسسات إلى اختيار الأفراد الملائمين للوظائف، بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم واستعدادهم للعمل، إلاّ أنّ ذلك يبقي غير كاف لمزاولة جميع الأنشطة بشكل مناسب على امتداد فترة شغلهم للوظائف وذلك لعدة أسباب منها ما يتعلق بالوظيفة وتغيراتها ومنها ما يتعلق بمحيطها وتغيراته، ومنها ما يتعلق بشخصية الفرد وتقلباتها، هذا ما يستدعي تدريبهم بشكل مستمر، حيث كل فرد يحتاج إلى تدريب مهما كانت القدرات والكفاءات التي يتمتع بها(عباس، 2006).

حيث يعتبر التدريب أحد أهم عناصر تنمية الموارد البشرية إذ هو وسيلة لزيادة ورفع القدرات وصقل الكفاءات لدى الأفراد؛ من ثم فهو يهتم برفع فعالية وكفاءة الأفراد في العملية الإنتاجية، وبالتالي المساهمة في تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدراتها التنافسية، التي تمكّنها من مواجهة تحديات المنافسة، فهو يعد من المستلزمات الأساسيّة والدائمة للمؤسسات ويعمل على زيادة كفاءة الفرد في وظيفته الحالية وتأهيله لوظائف أخرى) توفيق، 1996).

وما ينبغي الإشارة قبل التطرق إلى مفهوم التدريب هو أن هناك تشابها بين مفهوم التدريب ومفهوم التعليم، إلا أنهما لا يعبران على مفهوم واحد حيث يعتبر التدريب «Training » من الأنشطة التي تساهم في زيادة ورفع القدرات والكفاءات الحالية والمقبلة للإفراد في عمل محدد، بينما يعبر التعليم» Education « عن زيادة في المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد بحيث تؤدي إلى تحسين المستوى التعليمي والثقافي للأفراد وذلك لأغراض إنسانية بحتة وإن كان لها تأثير على العملية الإنتاجية.

كما أن هناك اختلافا بين التعليم والتعلم، فالتعليم عملية مبرمجة تعنى بزيادة مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على فهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات، أما التعلم فما هو إلا التغيرات السلوكية لدى الفرد والناتجة عن الخبرات التي يمر بها (روسو و بيرجرون،Rousseau & Bergeron. 2017). ولتحديد مفهوم التدريب نقوم بعرض أهم التعاريف المتعددة التي أعطيت له وذلك كالتالي:

التعريف الأول: « التدريب هوعملية تكسب الأفراد معارف وخبرات جديدة تؤدي إلى إحداث تغير في سلوكياتهم وأدائهم بما يزيد ويحسن أدائهم « (آرمسترونغ، Armstrong، 2007).

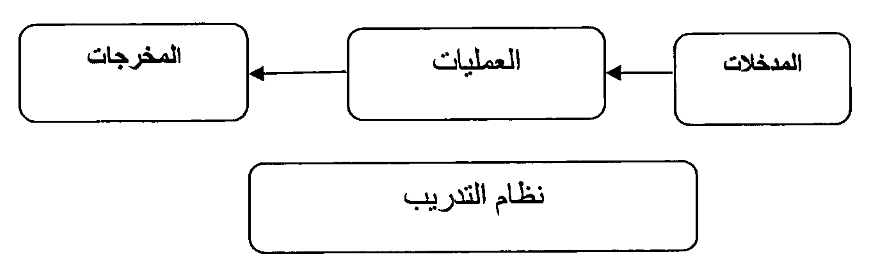
حيث تقوم إدارة الأفراد من خلال مجموعة من الأنشطة بتعديل وتغيير سلوكيات الأفراد بما يتوافق مع متطلبات أعمالهم ويرفع أدائهم، كما تقوم بتغيير وتعديل ميولهم واتجاهاتهم حسب ما يناسب سياسات وتوجهات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

التعريف الثاني: كما يعني التدريب «إعادة تأهيل العنصر البشري للعملية الإنتاجية

بالمؤسسة بما يتواءم ومعدلات الأداء في المرحلة المستقبلية تحقيقا لاضطراد النمو وإتساقا مع أهدافها الاستراتيجية، حيث يعتبر نشاطا مخططا يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والكفاءات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر في معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية» (محمود، 2003)، فالتدريب كعملية إدارية لا يؤثر فقط في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم فحسب بل يؤثر في الجماعات أيضا، وبذلك فهويهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة ومخططة من قبل الإدارة، مفادها زيادة خبرة وكفاءة الأفراد داخل المؤسسة عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمعارف اللازمة لرفع الأداء وتحسين الإنتاجية.

التعريف الثالث: ويعتبر التدريب «حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها، وتعيين الأفراد وتدريبهم على العمل وبعدها تأتي مرحلة تقييم الأداء، ويبرز مرة أخرى دور التدريب من جديد، كما يعتبر التدريب أداة لتعديل السلوك الوظيفي وأكتساب الفرد الكفاءات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه الحالي والمستقبلي» (هو وآخرون، Hou & thers, 2018)، إذ يعتبر التدريب هنا نشاطا ضمن حلقات أو دورات من الأنشطة لإدارة الموارد البشرية فهو إمّا أن يكون في بداية فترة عمل الفرد أي عند إلتحاقه بعمله، وهذا باعتباره فردا عديم الخبرة أو تنقصه الخبرة العملية والكفاءات اللازمة لأداء العمل؛ فالتدريب هنا يعمل على إدماج الفرد وتكييفه مع متطلبات العمل الجديد، كما يمكن أن يحدث التدريب نتيجة لتغير متطلبات العمل ووسائل أداء المهام، ممّا يتطلب من المؤسسة إعادة تدريب أفرادها من جديد بغية تكيفهم مع هذه التغيرات الجديدة التي تكون قد أفرزتها التطورات العلمية والتكنولوجية أو فرضتها تحديات المنافسة وبيئة الأعمال، أو نتيجة لتغييرات في الأنشطة وتوجهات المؤسسة، وهنا يؤدي التدريب دور تكييف القدرات الكفاءات البشرية مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما يذهب(الأمين،2016) في مرجع آخر إلى اعتبار التدريب « مهمة إدارية استراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المؤسسة « . حيث لم

يعد يعتبر التدريب عملية تشغيلية تتم فقط وتصمم لإعراض إعداد الأفراد من أجل ممارسة أعمالهم بشكل عادي بل أصبح لها بعد استراتيجي يتم عن طريقها تنمية وتطوير المورد البشري وتحقيق كفاءات تشكل للمؤسسة قوى تنافسية تدعم بها مركزها التنافسي. كما أنّه يشكل نظاما مفتوحا يضم مجموعة من المتدخلات والمخرجات والعمليات التشغيلية وهو في حد ذاته نظام فرعي من نظام أكبر ألا وهو نظام تنمية الموارد البشرية، والشكل التالي يوضح لنا نظام التدريب:



الشّكل رقم (12) يبين نظام التدري

Source:Marchington. M. and I. Grugulis (2000). 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? '. International Journal of Human Resource Management 11(6): 11041124-.

يصورلنا الشكل أعلاه نظام التدريب حيث يضم ثلاثة مكونات منها المدخلات والعمليات والمخرجات:

أ) المدخلات: والتي تتمثل في المعلومات والمعارف التي تستخدم في عملية التدريب وهي عدة أنواع منها:

- معلومات عن الأفراد الذين سيتدربون، وتشكل كل ما يتصل بخصائصهم وخبراتهم وميولهم وتوجهاتهم، ومشكلاتهم في العمل ومستوى كفاءتهم وأحتياجاتهم التدريبية.
- مدخلات تنظيمية وتتضمن كل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي، الذي يعمل فيه المتدربون، وطبيعة النظم والعلاقات التنظيمية، وتأثيراتها على طبيعة عمل وكفاءة المتدربين.
- مدخلات فنية عن تقنيات التدريب، ووسائله والطرق التي يتم بها تقدم المادة التدريبية .

- مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون وطبيعة التقنيات المستخدمة.
- مدخلات ثقافية تعبّر عن الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة المتدربين وعلاقتها بالعمليات التدريبية.
- مدخلات اقتصادية وتضم معلومات عن الأمور المالية والموازنات المخصصة للتدريب ومعايير استخدامها والعائد المتوقع من جراء الاستثمار في التدريب.

ب) العمليات التشغيلية والتي تعبّر عن جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل إنتاج خدمات تدريبية، وتظم العمليات التدريبية ما يلي:

- العمليات الإدارية: وتظم كل الإجراءات والعمليات الإدارية التي تهتم بتنظيم وتخطيط العمليات التدريبية وتحديد أهدافها ورسم السياسات الخاصة بها، وتظم تلك عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم.
- العمليات الفنية المتخصصة: وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير وتصميم التدريب، توفير وإعداد الوسائل والموارد التدريبية، إعداد وتنمية المتدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب والمتدربين.
- العمليات الاقتصادية: وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب وإعداد الموازنات وضبط الإنفاق وتقييم العائد الاقتصادي للتدريب.

ج) مخرجات نظام التدريب: وتمثل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال العمليات التدريبية ويتم تقديمها للمتدربين في شكل خدمات تتوافق مع الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الأفراد، وتظهرهذه المخرجات في شكل تغيرات سلوكية وتحسينات في الأداء وتحقيق مستويات أفضل للإنتاجية والقضاء على مشكلات الأداء، وإدماج الأفراد في العمل وتكييفهم مع تطورات وتغيرات العمل وبيئته وغيرها.

التعريف الرابع: كما يُعَرَّفُ التدريب أيضا بأنّه «عملية تتضمن اكتساب كفاءات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد» (شاو وآخرون، (Shao & others, 2018. فالتدريب حسب هذا التعريف يهدف إلى زيادة كفاءة وتحسين أداء

الأفراد كما أنّه يؤثر على إنتاجية الفرد واتجاهاته.

كما يُعَرَّف أيضا بأنّه «عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويزوده بالمعرفة والكفاءة المتعلقة بأداء مهمة محددة « (المرسي، 2003).

فالتدريب عملية إدارية تتضمن تلقين الأفراد معارف وكفاءات فنية وذهنية إلى حد سواء وذلك حسب نوع التدريب وحسب طبيعة الاحتياجات التدريبية. ويعمل التدريب على تغيير الأفراد في مجموع معلوماتهم وقدراتهم وكفاءاتهم وأنماط أفكارهم ويكسبهم القدرة على التعامل مع مستجدات العالم . إذن التدريب نشاط إداري متواصل وشامل لجميع أفراد المؤسسة سواء كانوا جددا أو قدامى إذ تظهر الحاجة إلى تدريب الموظفين الحاليين خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل وفي الأدوات التكنولوجية.

كما يعتبر التدريب أيضا « جهدا مخطّطا بواسطة المؤسسة لتطوير المعارف وإكساب الكفاءات للعاملين في الوظيفة من خلال تسهيل عمليات التعلّم « (فومبون،2001 ،Fombonne).

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن التدريب هو عبارة عن نشاط إداري يتضمن عمليات مخططة ومبرمجة بغية تحقيق أهداف محددة تتضمن تطوير وتنمية كفاءات وقدرات الأفراد وتكييفها مع مستجدات بيئة العمل ومتطلباته بالشكل الذي يمكّنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية عالية، والإلمام بجميع عناصر ومتغيرات العمل.

من خلال هذا نلاحظ أن التدريب نشاط ونظام مرتبط بمجموعة من المفاهيم وهي كالتالي (عبد الرحيم وإسماعيل، 2016):

أ) التدريب أداة من أدوات تنمية الموارد البشرية، حيث يعمل على تنمية قدرات وكفاءات الأفراد وتحسين أدائهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والخبرات اللازمة لأداء العمل.

ب) التدريب أداة لتنمية أسلوب التفكير وتحسين كيفية أداء العمل وتحسين طرق التعامل مع الآخرين، حيث يعمل على زيادة كفاءات الأفراد الفنية والسلوكية والعلمية أو العملية.

ج) التدريب أداة لتغير وتعديل اتجاهات الأفراد وميولاتهم بما يخدم مصالح المؤسسة.

د) التدريب عملية إدارية تهدف إلى تحسين الأداء، ورفع كفاءة وفعالية الأفراد.

هـ) التدريب نشاط إداري هادف وله نتائج مقصودة تتضمن تغيرات في خصائص ومواصفات الأفراد، فهو الجهد المنظم والمخطّط له لتزويد الموارد البشرية بمعارف معينة ومحددة.

و) للتدريب بعد استراتيجي، إذ أنه يُعّتبر عملية استثمارية تتعلق بتنمية وتطوير مورد استراتيجي وأساسي خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتبر الابتكارات والإبداعات أساس التنافس والمحافظة على الميزة التنافسية، والتي يكون أساس إنتاجها المورد البشري ذو القدرات العقلية والذهنية العالية، لهذا تعتبر عملية تجديد وتنمية هذه القدرات أمورا استراتيجية والتدريب جوهرها.

تحدد النقاط السابق ذكرها أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب، الذي يعتبر نشاطا إداريا هادفا إلى رفع فعالية وكفاءة أداء الأفراد بما يخدم مصالح المؤسسة ويحقق أهدفها، إذ إن التدريب يعمل على تطوير وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة، وزيادة قدراتها على مواجهة تحديات المنافسة والتغيرات البيئية. حيث يعتبر تدريب العاملين عنصر لا يمكن التفريط فيه في إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق الجودة والكفاءة في الأداء.

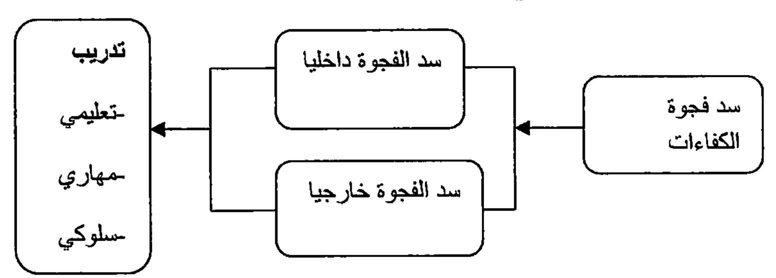
2. أهمية التدريب

يعدّ التدريب أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية الّذي يهدف إلى تنمية وتطوير القدرات والكفاءات، بغرض تحسين أداء ورفع فعالية الأفراد في العمليّة الإنتاجية، ولكون التدريب عملية تتعلق بالمورد البشري الذي هو أساس إنجاز مهام المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومصدرا أساسيا لتكوين الميزة التنافسية كما سبق وأن ذكرنا، فإنه يبلغ أهمية كبيرة وخاصة إذا ما تعلق بتمنية وتطوير القدرات والكفاءات الذهنية والفكرية للأفراد، حيث ترجع أهمية الاستثمار في الموارد البشرية بشكل عام إلى التغيرات المتوقعة في نوعية الكفاءات المطلوبة في المستقبل، إذ تتحول من المهارات اليدوية إلى المهارات الفكرية، ويأخذ التدريب بعدا استراتيجيا لكونه يهتم بتنمية المورد الأساسي والاستراتيجي للمؤسسة يمكنها من مواجهة تحديات المنافسة ويمكن تحديد أهمية التدريب في النقاط التالية (دوبار،Dubar 2004):

● **منع تقادم الكفاءات:** تؤدي التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية إلى تقادم الأفكار والمعارف وتقنيات وأساليب العمل، هذا بدوره يؤدي إلى تقادم الكفاءات والقدرات المبنية على تلك المعارف والتقنيات المهنية، ممّا يجعل الأفراد عاجزين عن أداء عملهم بكفاءة إلا إذا ما تم تجديد معارفهم وكفاءاتهم بشكل يناسب تلك التغيرات والتطورات ويلعب التدريب هنا دورا فعّالا في تزويد الأفراد بمختلف المعارف وتقنيات العمل الجديدة، ممّا يؤدّي إلى تفعيل الكفاءات ومنع تقادمها.

● **زيادة الكفاية الإنتاجية:** إن عملية إعطاء الفرد مختلف المعارف والتقنيات التي تساعده على أداء عمله وفهم متغيراته تمكنه من إنجاز مهامه وأعماله بشكل سريع وجودة عالية؛ ممّا يؤدّي إلى رفع إنتاجية العامل وتحسين جودة أدائه.

● **سدّ فجوة الكفاءات:** حيث يسهم التدريب في سد الكفاءات من خلال رفع قدرات وكفاءات الأفراد وإعطائهم معارف وخبرات جديدة تمكّنهم من ممارسة أعمال مختلفة عمّا كانوا يمارسونه، كما يعمل أيضا على تكييف وتمكين الأفراد الجدد من ممارسة أعمالهم، والشكل التالي يوضح دور التدريب في سدّ فجوة الكفاءات:



الشكل رقم (13) يبين دور التدريب في سد فجوة الكفاءات

Source: Kostova. T. and K. Roth (2002). 'Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects'. Academy of Management Journal 45(1): 215233-.

فنلاحظ أن المؤسسات من أجل سد فجوة الكفاءات تستعين إما بمصادر داخلية أو مصادر خارجية، وفي كلتا الحالتين يتطلب استخدام التدريب كأسلوب مساعد ومكمل للعملية، حيث حينما تلجأ المؤسسات إلى المصادر الداخلية يتطلب تكييف قدرات الأفراد وكفاءاتهم من أجل شغل وظائف أخرى أو مزاولة أعمال إضافية، وأداء مهام مختلفة

عمّا كانوا يزاولونه، وحينما تلجأ إلى مصادر خارجية فذلك يتطلب تكييف قدرات وكفاءات الأفراد مع الأعمال الجديدة وتعريفهم بالمؤسسة وبمحيط عملهم، هذا ما يتطلب إخضاعهم للتدريب.

● **اقتصاد في النفقات:** رغم أن عملية التدريب تتطلّب نفقات وتكاليف إضافية، إلّا أنّها في المقابل تؤدي إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن سوء الاستخدام والأداء وعدم تمكن العامل من أداء عمله، حيث يعمل التدريب على إعطاء العامل المعلومات والمعارف التي تمكّنه من أداء عمله وفهم متغيراته بشكل يؤدي إلى القضاء على العديد من الظواهر السلبية والمشاكل والتي نذكر منها ما يلي (دِلور، Delort, 2011):

– ينتج عن عملية التدريب تخفيض في النفقات الناتجة عن تعطل الآلات نتيجة سوء استخدامها، فالتدريب يمكّن العامل من استخدامها طبقا لأصولها، وبذلك تستفيد المؤسسة من النفقات التي قد تنتج عن تصليح الآلات، وما ينتج عن ذلك من توقف الإنتاج وغيرها.

– يمكّن التدريب العامل من القيام بعمله بأحسن طريقة وبالتالي انخفاض نسبة الوحدات المعابة، وهذا من شأنه أن يؤدي أن إلى تخفيض تكاليف إعادة التصنيع أو التعويض.

– يؤدّي التدريب أيضا إلى تخفيض النفقات نتيجة تناقص الحاجة إلى الرقابة المستمرة، حيث إن معرفة الفرد لعمله وأحكامه يقلل الحاجة إلى الرقابة والمتابعة المستمرة، وهذا يعني الاستغناء عن نفقات كان لا بد منها لو لم تقم المؤسسة بعملية التدريب.

● **تخفيض معدل دوران العمل:** تؤدي عملية تدريب الأفراد إلى تزويدهم بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكّنهم من القيام بعملهم وفهم العلاقات والظواهر التي تحيط بهم، وهذا يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المؤسسة وبالتالي زيادة الرغبة والحافز إلى العمل، ويجعلهم عنصرا فاعلا بها، ممّا يزيد من ولائهم لها ويقوّي روح الانتماء، وهو ما يقلل من احتمال تخلّيهم عن المؤسسة، وبالتالي تقليل

معدل دوران العمل.

- **تقليل الحاجة إلى الإشراف:** تؤدي برامج التدريب إلى تخفيض العبء عن المشرفين والمدراء أثناء العمل، إذ أنّ تدريب الفرد يؤدي إلى رفع قدراته وتعميق معلوماته وتكثيف كفاءاته، وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحوالعمل والزملاء، ممّا يؤدّي إلى تقليل حاجته لإشراف ومتابعة أعماله بأستمرار من جهة، والتنقيص في عدد الوظائف الإشرافية وبالتالي تقليل التكاليف الناتجة عن ذلك.
- **رفع معنويات العاملين:** لكون أن التدريب يعمل على صقل القدرات والكفاءات المختلفة للأفراد، وتمكينهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية فهو يفتح لهم الفرص للترقية وتحسين الوضعية المهنية والمعيشية، ممّا يؤدّي إلى زيادة رضا العامل وشعوره بالطمأنينة، وبذلك يسهم التدريب في رفع معنويات الأفراد، كما أن التدريب يجعل الفرد يشعر بأن المؤسسة جادة في إعانته والاهتمام به، ممّا يقوّي عزيمته ويرفع معنوياته.
- **تخفيض حوادث العمل:** إن جهل الفرد وعدم إلمامه بمقتضيات عمله وفهم جوانبه وتقنياته، ولجهله أيضا بقواعد الحفظ والسلامة وأحكامهما، قد يتسبب في وقوع حوادث العمل، وتنبع هنا أهمية التدريب في محاولة تفادي هذه الحوادث وتجنب أثارها السلبية من خلال تزويد الفرد بالمعارف والفنيات الخاصة بأداء العمل وقواعد الحفظ والسلامة وأحكامهما، فذلك سيسهم في تخفيض نسبة الحوادث، وبالتالي يقلل الإصابات والتكاليف المترتبة عليها.
- **المساهمة في استمرارية التنظيم واستقراره:** إن تدريب الأفراد وتمكينهم من أداء مهامهم وإعدادهم لشغل وظائف متعددة يجعل المؤسسة قادرة على سدّ فجوة الكفاءات والتصدي لأي نقص أو فقدان أي فرد من أفرادها مهما كانت مكانته في المؤسسة، فقد تجعل عملية التدريب من الأفراد قادرين على شغل وظائف جديدة لم يسبق لهم ممارستها، كما يسهم التدريب في إعداد وتكوين كفاءات وقدرات كافية لمواجهة التغيرات في حجم ونوعية العمل، الأمر الذي يجعله أسلوب من أساليب تجنب الاستغناء عن العمالة.

- **معالجة السلوك السلبي واتجاهات الأفراد المناهضة لسياسة واستراتجية المؤسسة:** قد تظهر بعض السلوكيات من قبل الأفراد غير مرغوبة من قبل الإدارة، إذ تؤدي إلى عرقلة السير الحسن للعمل وتدهور الأداء، وهنا يمكن القول إنّ التدريب يستهدف تغيير وجهات النظر والسلوكيات من خلال تقديم دروس ومعارف تمكّن الأفراد من الفهم السليم لسياسات وأهداف المؤسسة ومدى ارتباط أهدافهم الشخصية بالأهداف العامة لها.
- **المساعدة على قبول التغيير والتجديد:** يؤدي التدريب المستمر إلى مساعدة الفرد على تفهم التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية وضرورة مسايرتها ومواكبتها، حيث إنّ تدريب الأفراد على مختلف التقنيات والفنيات الجديدة المتعلقة بالعمل يجعلهم أكثر استعدادا لقبول التغيير والتجديد.
- يساعد التدريب كذلك الأفراد الجدد على الاندماج والتأقلم مع ظروف عملهم، من خلال إعدادهم وتهيئتهم للقيام بعملهم بفعالية (كادان وآخرون، (Cadin & others, 2012 .

نستخلص من الاستعراض السّابق أنّ للتدريب أهمية كبيرة في إعداد وتوفير الكفاءات اللازمة لسير نشاطات المؤسسة، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة، إذ يعمل على زيادة الربحية للمؤسسة وتحسين المعارف وكفاءات الأفراد ومعنوياتهم وتحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته وتقليل التكاليف (ألفيس وفريه،(Alves & Frih, 2016، ويعمل على ربط جهد الأفراد بأهداف المؤسسة ويساهم في انفتاحها على محيطها الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها، كما يعود التدريب بفوائد كبيرة على الأفراد، إذ يؤدّي إلى رفع مستواهم الوظيفي وتحسين أدائهم ورفع معنوياتهم، وهذا من جرّاء توقعهم أن التدريب يؤدي إلى تغيير الوظيفة والقيام بواجبات أكثر إثارة وأهمية، كما أنهم يتوقعون الترقية أو القيام بمهام جديدة، زيادة درجة الاستقلالية في العمل، درجة أكبر لتحقيق الذات، وزيادة الثقة بالنفس وتكوين علاقات اجتماعية وصدقات جديدة من خلال البرنامج التكويني، فلا تكفي المؤسسات التي تسعى إلى النمو والنجاح أن تقوم بالاختيار الجيد للعاملين وإنما يجب أن تعمل على زيادة قدراتهم قل قدراتهم وصقل كفاءاتهم وتعديل سلوكهم (ديناني وماركت، (Denami & Marquet, 2018.

3. أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب إلى أنواع وذلك حسب المعايير المأخوذة في عملية التقسيم، حيث يقسّم التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين، أو مكان التدريب أو وفقا لتوقيت التدريب أو وفقا لمضمونه، وفيما يلي شرح لهذه المعايير (ليان، (Lean, 1995:

- **تقسيم التدريب وفقا لأفراد المتدربين:** وهنا يتم التمييز بين أنواع التدريب بالنظر إلى عدد الأشخاص الذين سيتم تدريبهم، حيث نجد التدريب الفردي والتدريب الجماعي:

– **التدريب الفردي:** حيث يتم تدريب كل فرد على العمل الذي سيقوم به ولوحده، من أجل تهيئته للقيام به وتحسين مستوى الأداء عن طريق زيادة معارفه ومعلوماته، أو تعديل سلوكياته، ويقتصر هذا النوع من التدريب على بداية تعيين الفرد في عمل جديد أو نقله إلى عمل آ خر، كما أنّه يمتاز بارتفاع التكلفة ويحتاج إلى درجة عالية من الكفاءة والمهارة في المدرب كما أنّه يستغرق وقتا أطول لكونه يأخذ كل فرد على حدى حتى يتم استكمال جميع الأفراد المراد تدريبهم.

– **التدريب الجماعي:** وهنا يتم تدريب الأفراد في مجموعات حيث يتم تجميعهم وتصنيفهم حسب أختصاصاتهم ومتطلبات تدريب كل مجموعة، وقد يحتاج التدريب الجماعي إلى تخصيص خبراء ومختصين في التدريب، كما يتطلب إعداد أماكن وقاعات خاصة للتدريب تجهيزات معينة، كما يتطلب إعداد برامج وخطط وتصميمات تتضمن تحديد نوع المادة المناسبة والتوقيت المناسب وطريقة الإلقاء وغيرها كما يتطلب أيضا إعداد ميزانية من أجل تغطية مصاريفه، ويمتاز هذا النوع من التدريب بأنخفاض التكلفة نسبيا، كما أنّه يتيح للمتدربين تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.

- **تقسيم التدريب وفقا للمكان الذي يتم فيه التنفيذ:** إن عملية التدريب قد تتم في مواقع مختلفة، فلذلك يمكن التمييز بين التدريب الذي يتم في مواقع العمل، والتدريب الذي يتم خارجه ولكل مزاياه وعيوبه:

– **التدريب الداخلي** أي في مواقع العمل: ويحدث هذا النوع من التدريب عندما

تكون المادة التدريبية بسيطة وطبيعة العمل لا تحتاج إلى معارف نظرية مكثفة، فقط يحتاج المتدرب إلى معرفة بعض التقنيات التطبيقية على كيفية إنجاز المهام والأعمال، وعادة ما يقوم المشرف المباشر على الشخص بالقيام بهذا النوع من التدريب، حيث يشرح العملية للمتدرب ثم يقوم بتطبيقها تحت إشراف المدرب.

- **التدريب خارج مواقع العمل:** حيث تضطر المؤسسة في بعض الأحيان إلى الاستعانة بمراكز ومعاهد تدريب خارجية لتدريب أفرادها، وهذا عادة ما يحدث عندما تكون بصدد تنمية القدرات أو الكفاءات الذهنية للأفراد أو عندما تكون تكنولوجية وتقنية الإنتاج، جديدة ومتطورة فتضطر المؤسسة للاستعانة بخبراء من خارجها، حيث في هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية تخطيط وتصميم برامج التدريب وتنظيمه على الجهة أو المركز الذي يتولى التدريب، ومن أسباب لجوء المؤسسات إلى هذا النوع من التدريب ما يلي (كارت آخرون، Cart & others, 2017):

- ❑ عدم توافر الإمكانيات اللازمة والكافية للتدريب داخل المؤسسة ذاتها.
- ❑ عدم وجود جهاز تدريبي لدى المؤسسة، في غالب الأحيان لا يتوفر لدى المؤسسات جهاز تدريبي يحتوي على الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، لذلك فتضطر إلى الاستعانة بالمراكز الخارجية.
- ❑ ارتفاع تكلفة التدريب إذا ما نُفِّذ داخل المؤسسة، حيث أنّ عملية التدريب تؤدي إلى تخصيص بعض الإمكانيات لهذا الغرض، ممّا يجعلها تتحمل تكاليف إضافية، خاصة إذا كانت حاجة المؤسسة إلى التدريب قليلة، حيث تجد في اللجوء إلى التدريب الخارجي أقل تكلفة.
- ❑ متابعة التطور التكنولوجي العالمي، فاللجوء إلى المعاهد ومراكز التدريب الخارجية يعطي الأفراد الفرصة في متابعة التطورات العلمية والتكنولوجية المختلفة.
- ❑ الحاجة إلى تغير جو العمل، إذ تعتمد المؤسسة إلى إرسال أفرادها في دورات تدريبية خارج مكان العمل، وذلك بغرض التخفيف من ضغوط العمل، وكسر الروتين الذي قد يبعث بالملل؛ إذ يكون التدريب هنا فرصة للعمال لتغير جو العمل، ولكن هذا النوع من

التدريب يطرح بعض المشاكل المتعلقة بصعوبة تطبيق الأفكار والمعارف المتحصل عليها بسبب اختلاف ظروف التدريب عن ظروف العمل، كما أنه يخلق صعوبة التحكم من قبل المؤسسة إذ أنّه يخضع إلى إمكانيات وترتيبات مراكز التدريب، حيث قد لا تتمكن المؤسسة من الحصول على تلك الخدمات في الوقت الذي ترغب فيه.

- **تقسيم التدريب وفقا لتوقيت التدريب:** يتم التمييز بين أنواع التدريب وفقا لهذا المعيار، بالنظر إلى وضعية العامل في عمله إذا كان قد التحق به أم لا يزال أو أنه تدريب مستمر مع حياته المهنية، ولهذا نميز ثلاثة أنواع من التدريب وفقا لهذا المعيار هي:

— **التدريب قبل التعيين:** وهو تلك التدريبات والتوجهات التي يتلقاها الفرد لالتحاقه بمنصبه بغرض تهيئة الفرد لممارسة عمله وتكييفه مع ظروف العمل حتى تنسجم وتتلاءم كفاءاته مع متطلبات وخصائص العمل.

— **التدريب بعد تعيين الفرد مباشرة:** وهو ذلك التدريب الذي يتلقاه الفرد مباشرة بعد تعيينه بغرض تعريفه واطلاعه على خصوصيات عمله ومؤسسته وسياساتها وتنظيمها ولوائحها وقوانينها وتعريفه بواجباته وحقوقه ومختلف علاقاته ببقية العمال، حيث يجعل هذا التدريب الفرد يفهم محيط عمله والعلاقات التي تربطه به.

— **التدريب المستمر طيلة الحياة المهنية للفرد:** إن الفرد أثناء مزاولة نشاطه وعمله يكون بحاجة إلى تنمية كفاءاته وتطويرها، وذلك تماشيا مع التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية التي تحدث في البيئة أو داخل المؤسسة، ويتميز هذا التدريب بأنه مستمر بمعنى يتم على طول فترة حياة العامل المهنية وليس في فترة محددة، ويهدف هذا التدريب إلى تزويد الفرد بالمعارف والكفاءات التي يحتاج إليها في عمله وتنمية المعارف وتطوير الكفاءات لمسايرة متطلبات التطورالتكنولوجي، ويشمل هذا النوع من التدريب أنواعا فرعية ومنها:

— **التدريب لرفع المستوى:** ويهدف إلى رفع كفاءة الأفراد ومهارتهم، والارتقاء بمعارفهم، وذلك بغية مسايرة التطورات التقنية التي تحدث في عملهم.

- **التدريب التنشيطي (التجديدي)**: ويهدف إلى إنعاش وإيقاظ الكفاءات والمعارف التي قد تكون خمدت أو نسيت نتيجة لطول فترة الخدمة.
- **تدريب التطوير والتنمية**: ويهدف إلى تنمية وتطوير قدرات وكفاءات الأفراد في الأداء بما يتماشى مع التطورات العلمية بتعريفهم بالعلوم الجديدة والموارد المستحدثة والاختراعات الحديثة في مختلف المجالات حيث يهدف هذا التدريب إلى تعميق وتوسيع معارف الفرد المتعلقة بالعمل.
- **تقسيم التدريب وفقا للمضمون**: نظرا إلى أختلاف المستويات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة، فانّ المعارف والكفاءات التي يحتاج إليها الأفراد تختلف من مستوى إلى آخر، ولهذا نميز وفق هذا المعيار بين ثلاثة أنواع من التدريب فنجد التدريب الإداري والإشرافي والتدريب التخصصي وذلك على النّحوالتّالي:

❑ **التدريب الإداري**: وهو ذلك التدريب الّذي يهمّ أعضاء الإدارة بمختلف مستوياتهم ويهدف إلى زيادة قدرة الأفراد على الإدارة وكفاءتها، والتسيير واطلاعهم على مختلف المستجدات والتطورات التي تحدث في علم الإدارة، إذ يوسع ويزيد في الكفاءات العلمية والسلوكية، ويقوم التدريب هنا بدور كبير؛ إذ أنه يشجع المتدربين على تطوير كفاءات مهمّة كالابداع واستقلالية التصرف وحرية التعبير والعمل الجماعي في حل المشكلات (لفيبور، (Lefébure, 2014.

❑ **التدريب الإشرافي**: ويستهدف تدريب المشرفين والقادة والرؤساء إذ يمكنهم من قيادة مرؤوسيهم ويزودهم بالقدرة على الإشراف والتوجيه وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء.

❑ **التدريب التخصصي**: وهو يستهدف تنمية وتعميق المعلومات والمعارف حول مهمة أو عملية محددة أو كفاءة وظيفية خاصة تدخل ضمن عمل الفرد، وتظهر أهمية هذا النوع من التدريب في تطبيق وتنمية المعارف المكتسبة من خلال التعليم والتدريب الأساسي وتعمّقها وتوسّعها.

هناك العديد من أنواع التدريب تناسب كل منها حالة وظرفا معينا فكل موقف تدريبي

له ما يميّزه ويجعله فريدا (لبران وآخرون، (Lebrun & others, 2014، ولهذا يجب اختيار أسلوب ونمط التدريب المناسب للحالة.

4. خصائص التدريب

يتميز التدريب بمجموعة من الخصائص والميزات، فهومثله مثل باقي الأنشطة الإدارية يسعى إلى تحقيق أهداف معينة تصب كلها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى كأسلوب من أساليب إدارة الموارد البشرية يتعلق أساسا بمشاكل واحتياجات الأفراد، كما أنّه يعد وسيلة تنمية للموارد البشرية، فهو يسعى إلى تحسين أداء الأفراد وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم من خلال تزويدهم بمختلف الخبرات والمعارف العملية التي تمكنهم من أداء عملهم بأعلى كفاءة، وبحكم طبيعة التدريب وموقعه ووظيفته داخل المؤسسة فإنه يتميز بخصائص عدة وهي كما يلي (مارتوري وكروزي، (Martory & Crozet, 2016:

- **التدريب عملية استثمار:** إذ يعتبر استثمارا في رأس المال البشري، وتتضمن إنفاق أموال وتحمّل تكاليف بغية تعظيم العوائد عن الأموال المستثمرة، إذ أنّ قيام المؤسسة بالنفقات الضرورية لإتمام عملية التدريب ينتج عن ذلك رفع وزيادة كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم مؤدّيا ذلك إلى زيادة فعالية التنظيم ككل ورفع أرباحه وعوائده، خاصة أنّ المورد البشري يعد من أهم الموارد في المؤسسة، وبالتالي عملية تنمية وتطوير هذا المورد تعد عملية استثمارية في غاية الأهمية.
- **عملية جماعية لا فردية:** إن التدريب كعملية إدارية لا تتم من طرف واحد، إذ لا بد من توفر أكثر من شخص، حيث تتطلب وجود مدرب ومتدرب بالإضافة إلى الأفراد الّذين يساهمون في العملية التدريبية بشكل غير مباشر مثل مصممي البرامج التدريبية والمخططين وإدارة المؤسسة وغيرهم، إذ أنّ تلك العمليات والأنشطة والممارسات التي ترفع من كفاءة الفرد وقدراته التي يمارسها من خلال مزاولته لعمله دون تدخل أطراف أخرى تندرج ضمن أساليب التعلم ولا يمكن اعتبارها تدريب، لأنّ التدريب نشاط إداري مخطط وهادف إلى تنمية وتطوير قدرات

وكفاءات معينة ومحددة للإفراد، أما التعلم فهو عملية تلقائية تحدث من خلال الممارسة وإنجاز المهام، فتقع مسؤولية التدريب على عاتق كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والأفراد سواء كانوا مدربين أو متدربين أو عمال قدامى.

- **التدريب نشاط إداري مخطط وهادف:** حيث إن التدريب كعملية إدارية تتم من خلال خطط وبرامج محددة سلفا، وبذلك فهي تضع الخطوات والإجراءات الممكنة التي يتم أتّباعها أثناء القيام بعملية التدريب كما توضح الأفراد الممكن تدريبهم وأنواع المعارف والكفاءات التي تلينها لهم، وجميع العمليات والأمور التنظيمية المتعلقة بعملية التدريب، فنجاح هذه العملية يتوقف على مدى التخطيط الجيد لها، كما يعتبر التدريب أيضا نشاط إداري هادف إلى تنمية وتطوير الكفاءات والقدرات الفردية بمختلف أنواعها الفنية والسلوكية والعلمية، حيث يهدف التدريب إلى تطوير كفاءات وقدرات معينة ومحددة، كما يمكن أن يهدف إلى تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد إذا لم تكن تتماشى مع السياسات واتجاهات المؤسسة، بشكل عام يهدف التدريب إلى إحداث تغيرات وتطورات على الأفراد من عدة جوانب سواء ما تعلق بالأداء أو السلوك والميولات.
- **التدريب عملية مستمرة وشاملة** يحتاج إليها جميع العاملين في المؤسسة وعلى امتداد حياتهم المهنيّة، كما أنّ فوائدها ونتائجها تعم الجميع من خلال تحسين الأداء ورفع فعالية المؤسسة.
- **التدريب نظام متكامل:** حيث يكون التدريب معتمدا في إطار استراتيجيات تضمن له التكامل مع باقي عناصر وأنشطة المؤسسة من جهة كما تعمل على تكامله مع عناصر إدارة وتنمية الموارد البشرية، كما تضمن التكامل حتى بين مكونات هذه العملية من الأفراد والقدرات والكفاءات والمدربين وموضوعات التدريب وبرامجه، وذلك يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل ودراسة دقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب وكافة مراحله ابتداء من تحديد الاحتياجات وتعيين البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها، هذا ما يجعل التدريب نشاطا متكاملا يتحقق أكثر من خلال التخطيط والتقييم (غيللوت-سولز،. (Guillot-Soulez, 2015

تمثّل هذه النقاط أهم الخصائص والميزات للعملية التدريبية بشكل عام، فهونشاط تختص إدارة الموارد البشرية بإنجازه وتوفيره إلى الأفراد الواجب تدريبهم، من أجل سد الفجوة القائمة بين ما تمّ التخطيط له وما تم على أرض الواقع بهدف رفع مستويات الأداء وزيادة الكفاءة التنظيمية، وزيادة عمّا ذكر سابقا قد اتخذ التدريب اتجاهات حديثة ومتطورة تتناسب مع التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والمبنية على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث إن المنافسة تزداد شدة في الوقت الحالي وفي المستقبل. ومن أجل مواجهة التحديات، فإنه لا بد من توفر القدرة على الاستجابات السريعة والتكيف الأساسي والتفكير والعمل بطريقة معقدة، وهذا يفرض تحديا أمام إدارة الموارد البشرية من أجل العمل على رفع قدرات الأفراد وكفاءاتهم بالشكل الذي يمكنهم من ذلك، ولهذا أصبح التدريب يتميز ببعض الخصائص، ومنها ما يلي:

- لقد أدى الاتجاه الاقتصادي المبنيّ على المعرفة إلى زيادة أهمية ودورالقدرات الذهنية والفكرية في العملية الإنتاجية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تتميز بالندرة، وهذا ما أدّى بالمؤسسات إلى التركيز على تطوير وتنمية تلك الكفاءات والقدرات على الابتكار والإبداع وإنتاج المعرفة.

ولهذا كان التدريب في هذا العصر يركز أكثر على تطوير وتنمية القدرات العلمية والفكرية للموارد البشرية.

- لقد أصبحت عملية التدريب عملية مستمرة ومتواصلة، ولا تتم لمرة واحدة عند الالتحاق بالعمل، بل تستمر مع الفرد طول الحياة المهنية له؛ لأنها بالإضافة إلى كونها تستهدف تكييف الفرد مع ظروف عمله وتعريفه بمتطلباته الأساسية، فهي تستهدف أيضا تكييف الفرد وتطوير كفاءاته مع مختلف التطورات المتعلقة بعمله. فلكون أنّ التغييرات أصبحت سريعة مؤدية بذلك إلى سرعة تقادم الكفاءات والمنتجات الفكرية والتكنولوجية والعلمية كان لا بد من تنمية وتطوير الكفاءات والقدرات الفردية بشكل مستمر ومتواصل لمواكبة تلك التغييرات.

- من بين مميزات التدريب في العصر الحالي اعتماده بشكل أساسي على تكنولوجيا

المعلومات والاتصال، الّتي تؤدي دورا كبيرا في التدريب وتفعيل القدرات والكفاءات للأفراد، ومن بين تلك الوسائل الّتي يعتمد عليها في عملية التدريب نجد الوسائل السمعية البصرية، الانترنت بما توفره من معارف وخبرات يتم عرضها في مواقع معينة سنتكلّم عليه لاحقا.

5. مراحل التدريب:

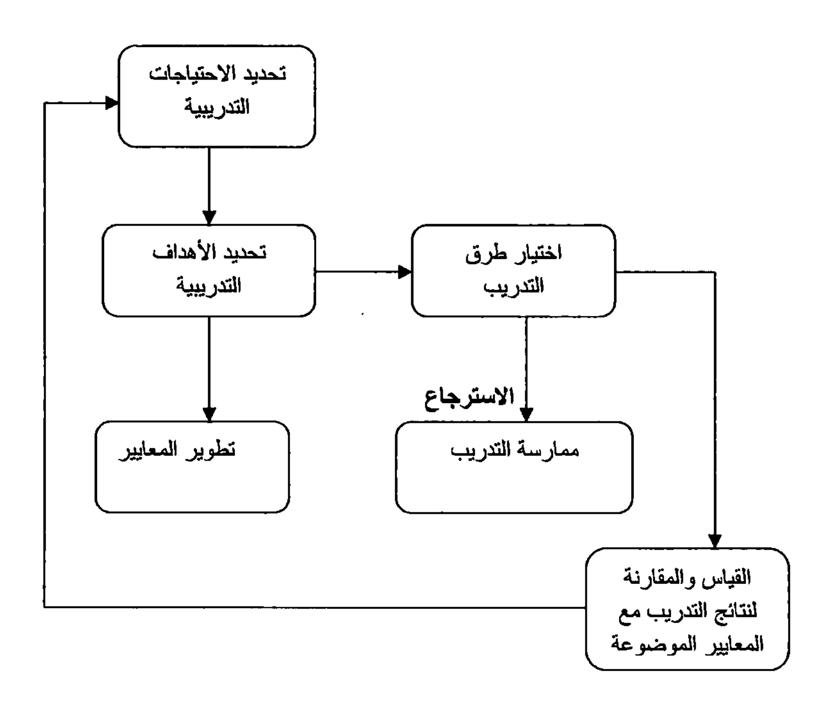
إن عملية التدريب تتم من خلال عدة مراحل، فتبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتُعنى هذه المرحلة بتحديد فجوة الكفاءات التي تمثل الفرق بين المتاح من الكفاءات والمطلوب منها، بعدها تأتي مرحلة تحديد الغرض من التدريب، فأي نوع من الكفاءات والمعارف التي يتم توصيلها إلى المتدرب تتحدد فيها أهداف التدريب على حسب الاحتياجات التدريبية، ثم تأتي مرحلة اختيارطرق التدريب، فعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها من عملية التدريب يتم اختيار الطرق والوسائل المناسبة لعملية التدريب، كما يتمّ خلالها اختيار المواد والمعارف التي تتضمن البرامج التدريبية مع اختيار الوقت والمكان المناسبين لعملية التدريب، بعدها يتم الانطلاق في تنفيذ عملية التدريب وفق الخطة الموضوعة له، ثم تأتي مرحلة تقييم التدريب من خلال قياس ومقارنة نتائج التدريب مع المعايير الموضوعة، والشكل التالي يلخص لنا أهم مراحل التدريب:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية: ففي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحليل هيكل القوى البشرية لديها من خلال تحديد حجم الكفاءات الحالية والمستقبلية ثم تحديد الحجم منها ومن ثمّ تحديد فجوة الكفاءات، وذلك بالاستناد إلى تحليل الكفاءات الذي يعتمد على حصر ما تمتلكه المؤسسة من الكفاءات المختلفة سواء كانت فنية أو إدارية، ومن ثمّ تحدد الكفاءات التي يتم توفيرها من خارج المؤسسة وتلك التي يتم توفيرها من داخلها من خلال تحديد الكفاءات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير الكفاءات في مجالات وظيفية محددة. ويتم الوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل وضعية واتجاه مجموعة

<u>مرحلة تحديد الاحتياجات</u>

<u>مرحلة التدريب</u>

<u>مرحلة التقييم</u>



الشكل رقم (14) يبين مراحل التدريب

Source: Machin. S. and Wood. S. (2005). 'Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces'. Industrial and Labor Relations Review 58(2): 201218-.

من المؤشرات التي تتمثل فيما يلي (تِفنِيت وآخرون، Thévenet et al. 2015):

- الإنتاجية: يعتبر مستوى الإنتاجية مؤشرا مهمّا لتحديد الحاجة إلى التدريب، فانخفاض الإنتاجية عمّا هو سائد في الصناعة دلالة على انخفاض مستوى الأداء وبالتالي انخفاض في القدرات والكفاءات لدى الأفراد، ممّا تظهر الحاجة إلى التدريب بهدف رفع كفاءاتهم وقدراتهم، كما يفيد أيضا الاتجاه العام لمعدل الإنتاجية فإذا كان في انخفاض مستمر فذلك يدل على ضرورة اللجوء إلى التدريب والعكس إذا كان في حالة ارتفاع.

- التكاليف: كذلك تعتبر تكاليف الإنتاج مؤشرا هاما لتحديد الحاجة إلى التدريب فارتفاع هذه التكاليف قد يكون نتيجة لانخفاض القدرات والكفاءات لدى الأفراد التي تؤدي إلى انخفاض سرعة الأداء مؤديا بذلك إلى ارتفاع تكاليف الوحدة، ممّا يتطلب تدريب الأفراد قصد تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة عالية.
- ضعف الرقابة على المواد: حيث إن انخفاض القدرات والكفاءات لدى المشرفين ورؤساء الأقسام أو المهندسين ومراقبي الجودة يؤدي إلى ضعف الرقابة عن المواد، ممّا يظهر الحاجة إلى التدريب.
- انخفاض الجودة وزيادة نسبة التلف: هذا ما يظهر مستوى أداء الأفراد، حيث انخفاض الجودة وزيادة نسبة التلف والعادم هي نتيجة انخفاض خبرة وكفاءة الأفراد، بحيث يكونوا بحاجة إلى معارف وخبرات جديدة يمكن تزويدهم بها عن طريق التدريب، ولهذا تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة انخفاض الجودة وزيادة معدلات التلف والعادم.
- عدم التوزيع العادل في العمالة بين الأقسام والوظائف وظهور الصراعات مع الإدارة: عادة ما تظهر في المؤسسة سوء توزيع في العمالة حيث نجد في بعض الأقسام فائض في العمالة وفي المقابل توجد أقسام أخرى بها عجز، هذا ما يتطلب، إعادة توزيع تلك العمالة بشكل مناسب وذلك من خلال نقل العمال من الأقسام ذات الفائض إلى الأقسام ذات النقص وهذا النقل يتطلب إعادة تدريب العمال الذين سيتم نقلهم حيث يتم تدريبهم على الوظائف الجديدة، كما إن ظهور الصراعات والسلوكيات السلبية وكثرة الشكاوى دليل على وجود اتجاهات وميولات مناهضة للإدارة وأهداف المؤسسة، ولتعديل تلك الاتجاهات يتطلب الأمر تغيير مفاهيم وميولات الأفراد من خلال إقناع الأفراد باتجاهات الإدارة واستراتيجياتها.
- التأخير في الإنتاج وعدم مقابلة الاحتياجات في مواعدها: حيث قد يؤدي انخفاض كفاءة الأفراد إلى تأخير في الإنتاج بسبب عدم تمكنهم من إنجاز مهامهم بفاعلية.
- ارتفاع معدل حوادث العمل: وهذه نتيجة عدم المعرفة بقواعد السلامة والأمن وعدم

المعرفة بتقنيات العمل، هذا ما يعرض الأفراد إلى حوادث العمل، ولذلك تظهر الحاجة ملحة إلى تدريبهم وتعريفهم بقواعد الأمن الصناعي.

- ظهور تغيرات وتطورات خارجية وداخلية: حيث إن حدوث تغيرات في السياسات والأنشطة للمؤسسة أو توسيعها يؤدي إلى تغير خصائص ومتطلبات بها ما يحتاج إلى قدرات وكفاءات جديدة يمكن أن يحصل عليها الأفراد من خلال التدريب. كما أن التطورات العلمية والتكنولوجية التي تحدث في البيئة الخارجية تفرض على الأفراد الاطلاع عليها من أجل كفاءاتهم وتكييفها مع المتغيرات حتى تكون لهم القدرة على الابتكار.
- كما يمكن أن تكون الظواهر التالية نتيجة نقص كثرة عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات وضعف الانضباط، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة الغياب.

إن المؤشرات السابق ذكرها هي التي تحدد مدى الحاجة إلى التدريب من عدمها، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المادية والمالية والمعرفية والبشرية، والتي تبنى على أساس مستوى أداء الفرد ومستوى أداء المؤسسة بالمقارنة مع ما هومخطّط، ثم يتم تحديد الأهداف التدريبية التي ينبغي أن تصب في سدّ الاحتياجات التدريبية، ومن ثم تحديد معايير تقييم التدريب وتطويرها، وهي التي تكون أسس التوجه وقواعده، وتحدد العمل التدريبي.

المرحلة الثانية: مرحلة التدريب

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف والمعايير تأتي مرحلة التدريب والتي تشمل اختيار طرق التدريب ووضع البرامج المناسبة ثم ممارسة التدريب، حيث يتم ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة، أو محتوى تعليمي وتدريبي)، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توجيه موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة،التمارين، المنافسة)، كما يتم تحديد المساعدات التدريبية، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب. كما يتم تحديد أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث

مواعيد الجلسات، والراحات، وأزمنتها) كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب (ترتيبه وإعداد تجهيزاته) والمتابعة اليومية لإجراء تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

المرحلة الثالثة: التقييم

بعد القيام بعملية التدريب وتلقين المعارف للأفراد، يتم متابعة مدى نجاعة واستيعاب الأفراد للدروس من خلال إجراء امتحانات تجريبية، كما يتم أيضا متابعة عمل الأفراد وتقييم مدى استفادتهم من الحصص التدريبية في إنجاز عملهم لتكون نتائج التقييم بمثابة معلومات مرتدة لتحدد الاحتياجات التدريبية من جديد واختبار مدى فعالية طرق التدريب من جهة أخرى وتحديد درجة الاعتمادية عليها. ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، فهناك تكامل بين الكفاءة وعمليات التقييم (ديلور،Delort، 2011)، فكلّما كانت عمليات التقييم موضوعية وفعالة زادت فعالية وكفاءة التدريب من جهة كما أنّها تؤدي أيضا إلى تحسين وتطوير برامج التدريب من خلال أثر التغذية العكسية.

الخاتمة

من خلال تطرقنا في هذا المطلب إلى ماهية وأدوات التدريب استنتجنا ما يلي:

تعتبر عملية التدريب النقطة الرئيسية عند الحكم على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وذلك لأنها تعني بتحسين المهارات وبالتالي زيادة القيمة الذاتية للأفراد المُدربين، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة، ويصبح التدريب أكثر جدوى وفعالية عندما يكون مبنيًا على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبنّي استراتيجية لتنمية وتطوير قُدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء، ونظرا لأنّ متطلّبات المهنة تتغير باستمرار بسبب التكنولوجيا المُتقدمة، فإن الحاجة ملحة لتخطيط برامج التدريب المستمر التي تزود الموارد البشرية بالمعلومات التي تستجد في مجالات تخصصهم وتتطلبها مهنهم.

وقصد تنمية الموارد البشرية تسعى المؤسسات لتطوير أفضل طرق وأساليب التدريب

واستعمال أحدث الوسائل المبتكرة لإنجاح هذا الاستثمار، فتقوم بتصميم استراتيجية تدريب تتماشى واحتياجات العمل في المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الفرد ورغباته في التعلم واكتساب المعارف، فتخطط لهذه الاستراتيجية وتطورها وتنفذها على أرض الواقع ومن ثم تقوم بتقييم النتائج لكي تستنتج الفوارق والنقائص التي يمكن تداركها في المستقبل معتمدة في ذلك على مجموعة من الخبراء والمتخصصين لكي تضمن نجاح هذا الاستثمار وبالتعاون على مجموع الموارد البشرية المعنية بالتدريب، لأن نجاح التدريب بحد ذاته مرتبط بمدى إقتناع المعنيين به.

ثانيا: المسار الوظيفي Career Path

يُشكّل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع الأفراد، نظرا إلى التطورات الجديدة في بيئة العمل التي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبة الموارد البشرية، والتغيرات التكنولوجية، ويعكس ذلك أحد التحدّيات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية وذلك من أجل ضمان نجاح الفرد في مهمته وإتاحة الفرص في انتمائه لعمله ومؤسّسته، وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية.

إن تسيير المسار الوظيفي هو أحد الأعمدة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية حتى أنه يمكن القول بأنه العمود الفقري لها نظرا للأهمية التي يتصف بها، كونها تقع في قلب تسيير الموارد البشرية، فإنه يجمع بين عنصرين أساسيين هما الفرد والمؤسسة اللذان يجمعهما هدف واحد هو تحقيق أهداف هذه الأخيرة في الإنتاجية والربح والاستمرارية (جونار، Jonnaert, 2014) خاصة ونحن في عصر لا يرحم ألا وهو زمن العولمة، زمن لا يعترف إلّا بالأقوى والأجدر من جهة ومن جهة أخرى تحقيق أهداف الفرد في القبول والرضا عن هذه الوظيفة وعن هذا العمل؛ فالأفراد ليسوا فقط مجرد مورد للمؤسسة يجب تنميتهم وتطويرهم ولكن لهم موارد لازمة للتقييم المؤسساتي؛ هذه الموارد تسمى بالعلم والمعرفة والكفاءات (جلدة وعبوي، 2006).

وفي هذا المطلب سنحاول التعرف إلى ماهية تطوير المسار الوظيفي وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة أجزاء، نتعرف من خلال الجزء الأول إلى المسار الوظيفي من حيث مفهومه، أهميته، خصائصه، مراحله، أنواعه وأبعاده ونتطرق في الجزء الثاني إلى تخطيط المسار الوظيفي وسيخصص الجزء الثالث إلى إدارة وتطوير المسار الوظيفي.

1. **مفاهيم وخصائص المسار الوظيفي**

يمكن القول إنه توجد العديد من المفاهيم فيما يخص المسار المهني أو المستقبل الوظيفي يمكن ذكر أبرزها في أنه يعنى بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تلك: «الأنشطة التي تؤدي إلى التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، لتحقيق إنتاجية عالية للمؤسسة ورضا الأفراد « (برنوطي،2007)، كما يذكر أنه تحديد المسار الوظيفي أو المهني لأفراد القوى البشرية بالمؤسسة، فيحقق تخطيط التطور الوظيفي الانتفاع بالكفاءات والخبرات المتاحة بالمؤسسة، وتحريكها للمواقع الملائمة لها وعدم ترك تحركها للظروف والصدفة، يضيف (سنجاي، (Sanjay, 2001 أنّه: « عملية نظاميّة تهدف إلى ضمان أنّ للمؤسّسة الموظفين الأكفّاء الذين يحتاجهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلة، ويهتم بتحسين أداء الموظفين الحاليين، ومنحهم الفرص للنمو والتطوير، وضمان توفر التعاقب الإداري داخل المؤسّسة بقدر الإمكان» كما نجده عبارة عن تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية.

ويرى(بلقرمي، 2018) أيضا أن المسار الوظيفي هو: نابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية «

إضافة إلى كلّ هذه المفاهيم، يمكن تعريفه من خلال هذا أيضا بأنه « تتابع المحطات التي يقف عندها الموظف من تثبيته إلى غاية خروجه من المؤسسة» (بريتي، (Peretti، 2017

واعتمادا على ما سبق فإنّ النمو وتطوير المسار الوظيفي، هوالطريق الذي يسلكه الموظف وتساعده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل من خلال حياته الوظيفية في المؤسسة أو وجوده بداخلها، ويميز بعض الدارسين (العواملة، 1995؛ حجازي، 2007)

بين جوانب مختلفة للمسار الوظيفي، تتضمن المسارالوظيفي ذاته أو ما يسمى بتخطيط المسار الوظيفي أو مسالك المسار الوظيفي ولهذا يمكن إيجاد عدة مصطلحات ومفاهيم أساسية ذات العلاقة بالمسار الوظيفي منها:

- **المسار الوظيفي:** يتضمن مجموعة الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه حتى يمارسها كمنهج في حياته العملية.
- **تخطيط المسار الوظيفي:** عبارة عن عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى، كما هوذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة للفرد لزيادة وتعميق المعلومات والقدرات والكفاءات التي تؤثر في مستقبلها الوظيفي نوعا واتجاها أو تلك التحسينات والتطورات التي يحرص أن يحققها الفرد خلال حياته **الوظيفية.**
- مسالك المسار الوظيفي: **يطلق على تسلسل الوظائف من خلال متابعة الفرص والأهداف الوظيفية.**

وقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطور المسار الوظيفي؛ فهويحقق فوائد تعود بالنفع على كل من الفرد والمؤسسة حتى أن بعض المؤسسات أصبحت في موقع يمكّنها من تشخيص هذا المورد البشري وهذه الكفاءات والطاقات لدى أفرادها وبين عامليها، مما يساعدها في عملية تخطيط أفضل للمستقبل الوظيفي لكل منهم، كما تتولى عملية التوجيه والتدريب، التكوين، التنمية والتطوير الهادف إلى تشكيل إتجاهات الفرد وأفكاره، ممّا يخدم أهدافها حيث يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي.

من خلال هذه المفاهيم للمسار المهني يمكن أن نستخلص الخصائص التالية (أرزي، 2011):

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والكفاءات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات، الكفاءات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة الّتي يدفع المؤسسة لتوفيرها له.
- إن المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد

وفق قدراته وكفاءاته وصفاته، وتهيئة مناخ إستثمار ما لدى الفرد من كفاءات.

- لوضع المسار المهني يستلزم أن تمارس المؤسسة العديد من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين، التأهيل والتدريب، الترقية والنقل، إنهاء الخدمة، كذلك قرارات الإشراف، الانتداب، وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات، قدرات الفرد وتوقعاته، واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- وضوح مبدإ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد وخطط المؤسسة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدإ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار مهني فعّال.
- وضوح مبدإ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه، تنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة على القيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات وكفاءات.
- تسهم المسارات المهنية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

2. مراحل المسار الوظيفي

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي من مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية إلى غاية سن التقاعد، ويمكن تحديد أربع مراحل محددة يسلكها معظم الناس عبر مساراتهم الوظيفية.

1.2 مرحلة الاستكشاف

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الفرد في المؤسّسة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، وهوهنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقاؤه وأساتذته، الأمر الذي يؤدي لحصر اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا، ويضعها في اتجاه واحد.

تنتهي هذه المرحلة لدى معظم الأفراد عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل.

2.2 مرحلة بداية المسار

تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمؤسّسة أو مؤسّسات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة التوظف والمفاضلة بينهما إن تعددت، ثم اختيار منصب يتقدم لشغله، وعندئذ يحصل على منصبه الأول، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين أدائه، وعموما يحاول توطيد أقدامه في المنصب الذي شغله والمؤسّسة التي أنضمّ إليها.

3.2 مرحلة منتصف المسار

لا يصطدم معظم الأفراد بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، إذ لا يبقى الفرد في الغالب متعلما كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء، كما تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت تحدث في مرحلة التأسيس.

أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهّيء لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغير المنصب أو العمل.

4.2 مرحلة نهاية المسار: الانحدار

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، فالفرد يهّيء نفسه للتقاعد، ويبدأ في

تغيير اهتماماته نظرا إلى شعوره بنهاية مساره الوظيفي (كان وآخرون،(Kane &others، 2018

وقد تكون هذه المرحلة أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، أما بالنسبة إلى من كان أداؤهم " فقيرا" أو متواضعا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار.

ومنه يمكن توضيح المراحل المكونة للمسار الوظيفي بصورة أكثر تفصيلا من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى الفرد إلى إشباعها في الجدول الموالي:

الجدول (03): المراحل المكونة للمسار الوظيفي

المراحل الخصائص	مرحلة التأسيس السن 24-22	مرحلة تقدم السن 39-25	مرحلة حفظ المكاسب السن 40-45	مرحلة الاستيعاب السن 55
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارات في العمل والاستعداد لقبول التوجيهات	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات والكفاءات	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين عن طريق التدريب	يشارك الآخرين تجاربه وخبراته
المتطلبات النفسية	يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب	يعتمد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	لعب أدوار خارج العمل
أهم الاحتياجات	يعتمد على الأمن الوظيفي والاستقرار	الإنجاز والاستقلالية	احترام النفس والذات	تأكيد الذات

Source: Gerhart, B. (2005). 'Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach'. Management Revue 16 (2): 174185-.

يتضح من الجدول السابق أن هذه المراحل لا تتساوى في عدد السنوات، كما أنه لا يوجد تشابه في جميع الوظائف، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد نوعية المناصب والأفراد في المؤسّسات.

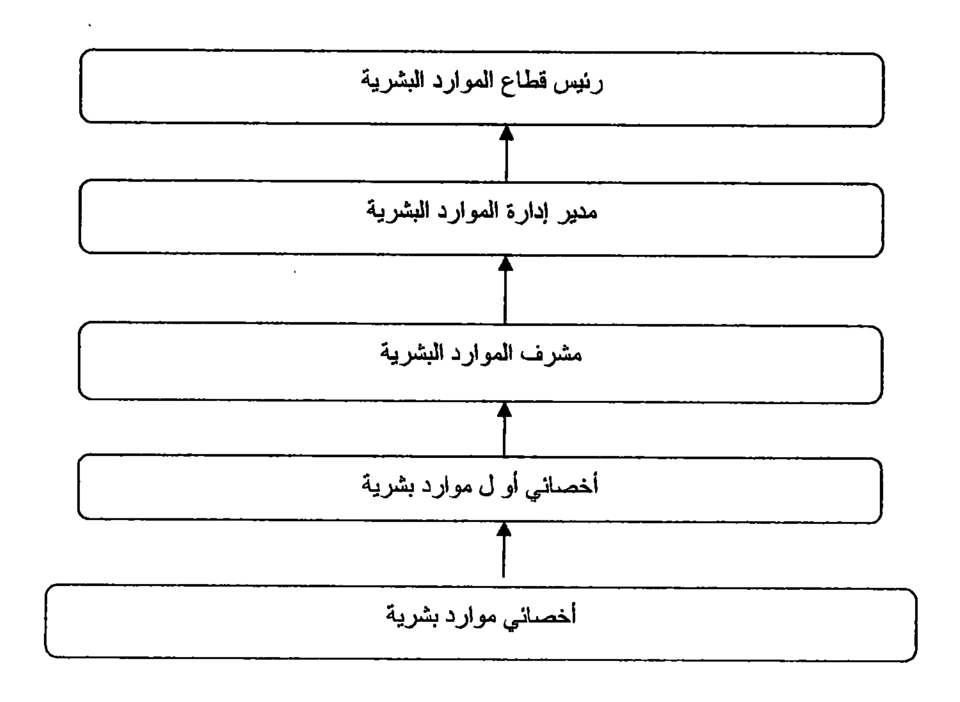
3. أنواع المسارات الوظيفية وأبعادها

قبل تناول أبعاد المسارات الوظيفية، من المهمّ أولا تناول أنواعها.

1.3 المسار التقليدي

وهوالتقدم في السّلّم الوظيفي، أي أن الفرد العامل يبدأ من أسفل السلم ثم يترقى تدريجيا حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عمله (شعبان، 2013)، فالمسار التقليدي يعبرعن عدد ونوعية المناصب المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الفرد إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد، أي أنّ هذا المسار يفترض بقاء الفرد في المؤسّسة منذ تعيينه حتى بلوغ سن التقاعد.

والشّكل التالي يوضح نموذجا للمسار الوظيفي التقليدي:



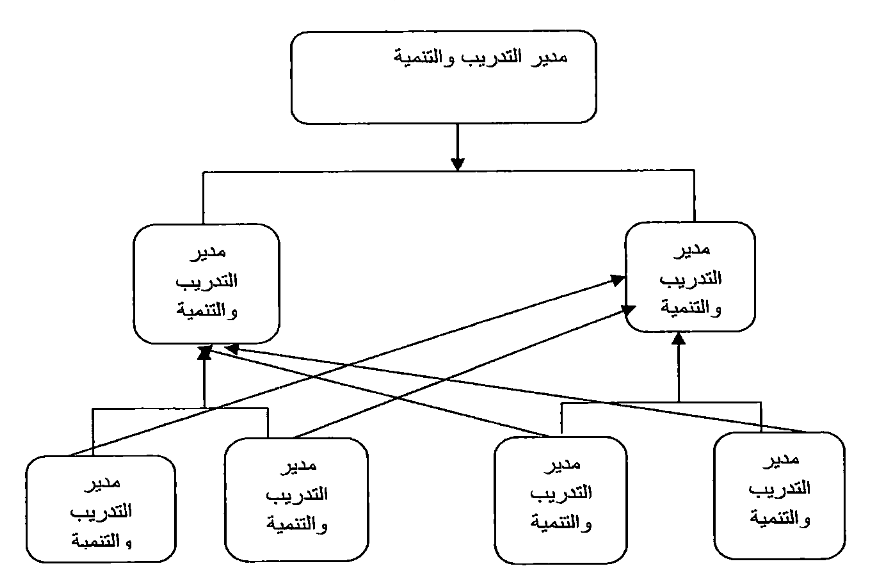
الشّكل رقم (15) يبين نموذج للمسار الوظيفي التقليدي

Source: Godard. J. (2009). 'Institutional Environments. Work and Human Resource Practices. and Unions: Canada versus England'. Industrial & Labor Relations Review 62(2): 173199-.

2.3المسار الشبكي

يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى آخر أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لمنصب في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة مناصب في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا لغاية أكتسابه كفاءات وخبرات متعددة؛ ممّا يتيح له فرصة الترقي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من منصب في المستوى الإداري الأعلى.

من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يقوم على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي (زبار، 2018). فمسار كهذا يمكّنّ الفرد من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال ويوسع فرص العمل (جيرهار، (Gerhart, 2005 ويوضّح الشّكل الموالي هذا النموذج:



الشّكل رقم (16) يبين نموذج المسار الوظيفي الشبكي

Source: Gooderham, P., E. Parry and K. Ringdal (2008). 'The Impact of Bundles of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of European firms'. International Journal of Human Resource Management 19(11): 2041-

3.3مسار الإنجاز

يعتمد مسار الإنجاز على مبدإ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام المنصب السابق واللاحق الّذي يتم ترقية الفرد إليه من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء.

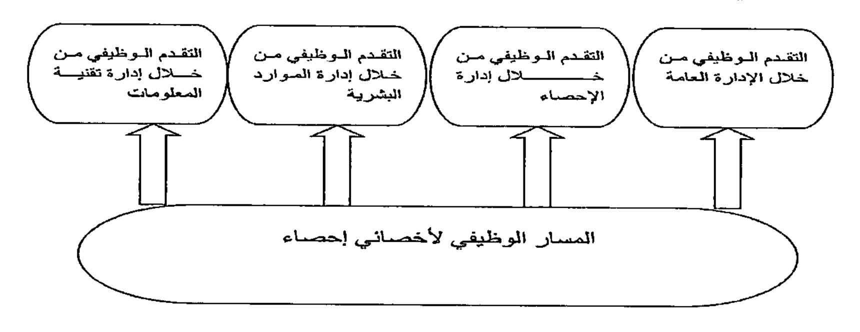
حيث إن مسار الإنجاز لا يشترط بقاء الفرد لفترة محددة حتى تتم ترقيته لمنصب أعلى، حيث أنه يتم ترقيته لوظائف أو مناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغضّ النظر عن المدة التي قضّاها في وظيفته (دوفال، (Duval، 2004).

4.3 المسار المزدوج: Dual carrer path

يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، حيث أن هذه الخيارات تخلق واقعية وحماسة لدى الفرد وترفع درجة رضاه ممّا يزيد من إنتاجيته فتساعد المؤسّسة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة.

وبالإمكان وضع مسارات متعددة لكي تفسح المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الأفراد للنمو بالشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الأفراد الآخرين لكي يتصرفوا حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل فرد خيار يستطيع أن يسلكه.

والشّكل التّالي يوضّح كيفيّة عمل المسار المزدوج (أركاند وآخرون، (Arcand & others, 2004.



الشكل رقم (17) يبين كيفيّة عمل المسار المزدوج

وتلجأ المؤسّسة إلى هذا النوع من المسارات من أجل الاحتفاظ بمكانة هؤلاء المتخصصين والاستفادة من كفاءاتهم الفنية والعملية.

4-أهمية تطوير وتنمية نشاط المسار الوظيفي

تعود أهمية تطوير وتنمية المسار الوظيفي إلى أنه يسعى لتحقيق الأهداف التي يسعى العاملون

والمؤسسة تحقيقها في نفس الوقت، فإذا كان هدف الأفراد النمو والاستقرار والرضا في العمل فإن الإدارة تسعى لتحقيق أقصى إنتاجية، إذا قام كل من الفرد والمؤسسة بالمبادرة في هذا النشاط، فإن هناك أساسا فكريا منطقيا لمضاعفة الجهود لتطوير المسار الوظيفي وتنميته، ويفترض هذا الأساس النواحي التالية (أبوبكر، 2004):

- الأهمية للعاملين أن يطورّوا وينمّوا مستقبلهم الوظيفي، وبالتالي فإن تعلّم كفاءات التخطيط.

والتطوير الوظيفي هو جزء أساسي من التنمية الشاملة لإدارة الموارد البشرية.

- إن التعلم الذاتي واكتساب المعارف هما أساس النجاح الوظيفي، وأن العاملين في حاجة دائمة إلى معلومات تتناسب مع ظروفهم ومراكزهم الوظيفية.

كما توجد أسباب أخرى لا تقلّ أهمية منها:

- إعداد خطط المسارات الوظيفية للعاملين ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطور أمامهم، وكذا اهتمام المؤسسة بالتخطيط والتطوير والتنمية الوظيفية لتفادي مشاكل حالات التشبّع في الوظائف.
- الاهتمام المتنامي من قِبَلِ المؤسسة يولّد الولاء والإخلاص تجاه المؤسسة من قبل الأفراد، أما التخطيط والتنمية فيسمحان بالتعرّف إلى الأفراد الذين تتوفر لديهم كفاءات لتولّي مراكز قيادية.
- تكون المؤسسة أكثر قدرة على الاحتفاظ بالقوى العاملة الطموحة ذات الكفاءة العالية، كما تحدد للأفراد معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في

المستقبل، ممّا يحقق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدلات دوران العمل، ويحقق تكافؤ الفرص أمام العاملين حيث يتيح فرصا وظيفية متساوية أمام العمال كافة دون التفرقة، وبالتالي تحفيز العاملين عن طريق إطلاعهم على فرص العمل الوظيفية المتاحة لهم في المؤسسة مستقبلا، مع فرص الترقية، كما نرى زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الأفراد الوظيفية.

هكذا نرى اعتمادا على الاستعراض السّابق بأن العديد من الأفراد ينظرون إلى المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع أملهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الإحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه، هذا الاختلاف يجعلنا ننتقل إلى التطرق للنظرة الحالية للمسار الوظيفي ووجهة الاختلاف عما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية في مؤسسة أو مؤسستين أو أكثر بالنسبة إلى مجموعة وظيفية معينة (فيرهوست وكونّوغتون، (Fairhust & Connaughton، 2014، أما الآن فنجد المستقبل الوظيفي غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمؤسسة على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب ظروف البيئة المتغيرة لدرجة أن البعض يرى أن المسار الوظيفي في المستقبل لن يكون **في شكل مجموعة من المناصب المتدرجة في السلطات والمسؤوليات وذلك بسبب زيادة كثرة** انتقالات الفرد من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة لأخرى، الأمر الذي يتطلب منه بدء مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى في مؤسسة أخرى.

كما تتضح أهمية المسار في أنه يهدف إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة في نفس الوقت، ويفترض على هذا الأساس النواحي التالية (حجازي، 2007):

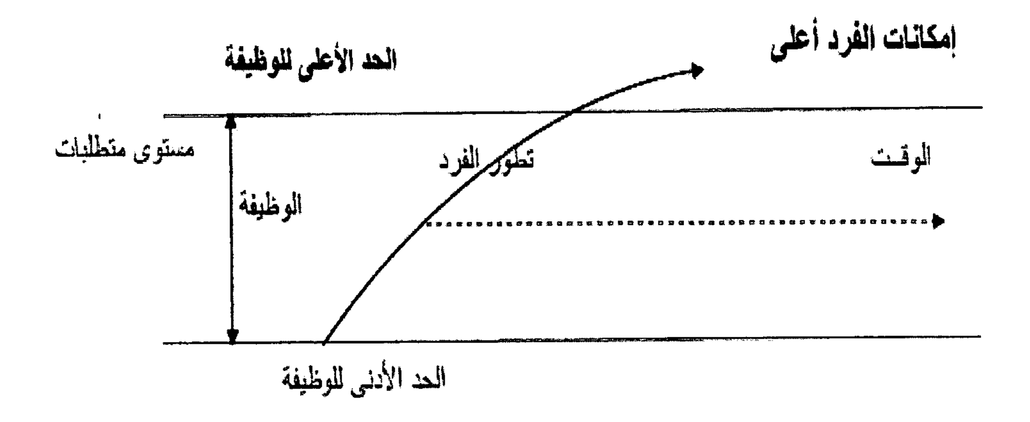
- من الأهمية للعاملين أن يخططوا ويطوروا مستقبلهم الوظيفي.
- أنّ تعلم الكفاءات التخطيط والتطويرالوظيفي هو جزء أساسي من التنمية الشاملة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وأن التعلم الذاتي واكتساب المعارف ذاتيا هوأساس في النجاح الوظيفي.
- أنّ العاملين بالضرورة في حاجة ماسة إلى معلومات تتناسب مع ظروفهم ومراكزهم

الوظيفية من جهة وإلى تطوير قدراتهم وكفاءاتهم نتيجة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، من جهة أخرى.

إضافة إلى الاهتمام من قبل المؤسسة بإعداد خطط المسارات الوظيفية للعاملين ومساعدتهم على تنمية وفتح مجال التطوير، وعدم الاهتمام من قبل بعض المؤسسات يؤدي إلى حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف إضافة إلى تكوين قوى عاملة منتجة وراغبة في العمل.

وهذا ما يبرّر دواعي اهتمام المؤسسة بالمسار الوظيفي للعاملين بها، وهذا باعتبار أنّها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من وراء تسيير وتخطيط المسار الوظيفي وهي ضمان مصالح المؤسسة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءتهم من جهة، وكذلك تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة. وكنتيجة مباشرة لتحقيق الهدفين تتحقق المزايا التالية لكل من المؤسسة والفرد وهي تحقيق الفرص الملائمة للفرد، وتوفير فرص للترقية والتقدم الوظيفي مع تقليل معدل دوران العمل وتحديث المعارف والكفاءات الوظيفية للأفراد، وكذلك زيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتطوير الأداء مع رفع كفاءة وفعالية المؤسسات وإشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحوالنمووالتطور.

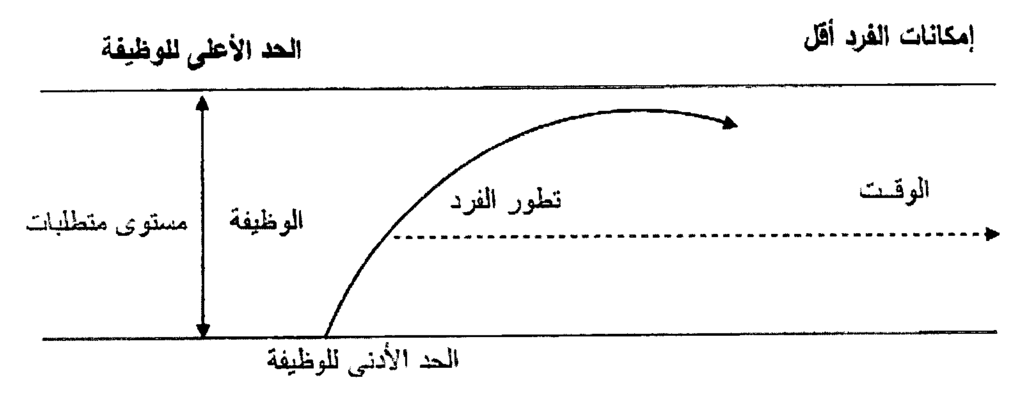
إن الاهتمام يكمن في تحقيق التوافق بين الفرد والمؤسسة، كون حرص كل من الفرد والمؤسسة على تحقيق أهدافهما ومحاولة كل منهما تعظيم ما يحصل عليه من خلال تعظيم ما يقدمه، إذ يحرص الفرد على تحسين قدراته وكفاءاته بما يؤهله للحصول على أكبر عائد ممكن للمؤسسة وتحرص المؤسسة على توفير المناخ المناسب والإيجابي والمحفز وسياسة التوظيف التي تتضمن استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات المتميزة والقدرات على تحقيق أهدافها بفاعلية. كما أن الهدف من التسيير والتخطيط للمسارالوظيفي هو التوافق والانسجام المرن بين الفرد والمؤسسة (الوظيفة). وعبر الأشكال التالية ((18) و(19)) يمكن الكشف عن مدى التوافق والانسجام بين الفرد والوظيفة، من حيث إمكانية كلّ من الفرد والمؤسسة (حجازي، 2007).



الشّكل رقم (18) يبين إمكانية الفرد أعلى من الوظيفة

Source: Budhwar. P.S. and N. Khatri (2002). 'Comparative human resource management in Britain and India: an empirical study'. International Journal of Human Resource Management 13(5): 800–826

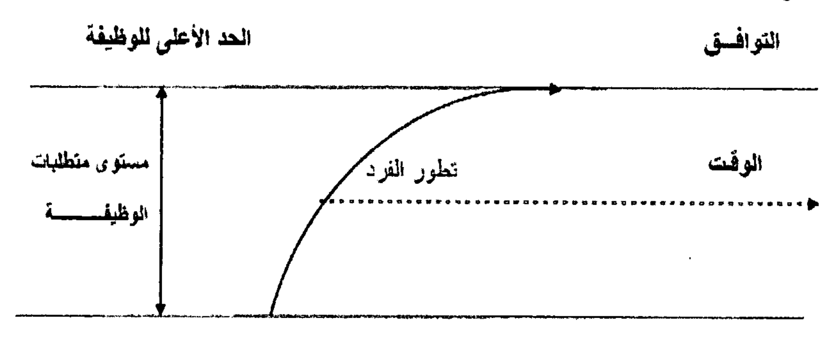
يتضّح من هذا الشّكل مدى الانحدار الشديد في المنحنى " تطوّر الفرد » فإنّ الخطوط الأفقية تمثل المستويّن الأعلى والأدنى لمتطلبات الوظيفة. فمن الواضح أن إمكانيات وقدرات الفرد تنموبمعدل أكبر من متطلبات الوظيفة، وعليه لا يتحقق التوازن بين الفرد والوظيفة في هذا المسار.



الشكل رقم 19) يبين إمكانية الفرد أقل من الوظيفة

Source: Budhwar. P.S. and N. Khatri (2002). 'Comparative human resource management in Britain and India: an empirical study'. International Journal of Human Resource Management 13(5): 800–826.

يوضح الشكل التالي الحالة العكسية حيث إنّ الموظف لا يتطور ليصل إلى المستوى المطلوب حيث تكون الوظيفة أقل من قدراته على الرغم من أن الموظف ربما لا يشعر بالملل إلا أن نوعا آخر من المشكلات تظهر بسبب عدم قدرة الفرد في الحصول على مستويات الأفقية المطلوبة، ومن ثمّ لا يتحقق التوافق، والانسحاب بين الفرد والوظيفة في هذا المسار.



الشّكل رقم (20) يبين مدى التّوافق والانسجام بين الفرد والوظيفة

Source: Budhwar. P.S. and N. Khatri (2002). 'Comparative human resource management in Britain and India: an empirical study'. International Journal of Human Resource Management 13(5): 800–826.

هذا الشكل يبيّن الموقف المناسب للفرد حيث يشتغل وهو يحمل المستوى الأدنى من القدرات والكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة، ومن ثمّ يتطور ليصل إلى الحد الأعلى دون أن يتعداه، ويتم الاستفادة من الموظف، وعليه حدوث التوافق والانسجام بين الفرد والوظيفة ومن ثمّ فهوعلى مسار وظيفي صحيح، يؤدي حرص كل من الفرد والمؤسسة على تحقيق أهدفهما إلى محاولة كل منهما تعظيم ما يحصل عليه، من خلال تعظيم ما يقدمه، حيث يحرص الفرد على تحسين قدراته وكفاءاته بما يؤهله للحصول على أكبر عائد ممكن للمؤسسة مقابل الاستفادة من تلك القدرات والكفاءات، كذلك تحرص المؤسسة على توفير المناخ المناسب والإيجابي والمحفّز، ويؤدي ذلك إلى تحقيق التوليفة الاقتصادية بين الجهود والتضحيات التي يقدمها كل من الفرد والمؤسسة وبين العوائد والمنافع التي يحصل عليها كل منهما.

وهناك الكثير من الأسباب التي تدعو المؤسسات للاهتمام بمسيرة التقدم المهني للموظفين ونموه، ومن بين هذه الأسباب ما يلي (غودرهام وآخرون، (Gooderham&others، 2008:

أ) تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة، ممّا يعني في المقابل أزدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل.

ب) تؤدي برامج التطوير المهني إلى زيادة قابلية المؤسسة في الحصول والاحتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة والطموحة.

ج) إن المؤسسات التي تخطط لموظفيها مستقبلهم المهني تكون أكثر جاذبيّة للأفراد الماهرين من تلك المؤسسات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر.

د) تساعد برامج تخطيط التطوير المهني المؤسسة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتوليّ المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

ه) إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قِبَلِ الإدارة بالتطوير المهني وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة، وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين كفاءاتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج المهني زاد إخلاصهم للمؤسسة.

و) كلما اهتمت المؤسسة بالتطوير والتقدم المهني بأساليب علمية وموضوعيّة انخفضت معدّلات دوران العاملين ومعدلات التغيب، وكذلك تجنبت في المستقبل حالات التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف؛ وهذا ينعكس في النهاية على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل، وعلى تقليل تكلفة العمالة.

ز) إن المزايا السابقة في حالة تحققها ستعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المؤسسة لهم من فرص للنمو والرضا عن العمل وتحقيق أهداف المؤسسة عبر تحقيق الإنتاجية والربح، لأن تخطيط المسار المهني يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معا.

5-تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

لقد تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين في جميع مراحل الوظيفة التي يمرّ بها الموظف، ولكن نظرا إلى التطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعدا آخر. وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهمّها(لِفاي،(Levey, 2016:

أ) غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة، وعدم اعتباره من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء مع ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجاله.

ب) اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المؤسسة لأنه **يتضمن الترقية والحركية الوظيفية، ونقص المعلومات حوله، ومشكلاته وسبل تطويره.**

ج) **نقص كفاءة المسؤولين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية وعدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي.**

كما يرى الكثير من الباحثين أن تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة يمر بعدة مراحل رئيسية، بحيث يرى (آركاند وآخرون،(Arcand&others, 2004 **أن تخطيط المسار الوظيفي يرتكز على** خطوات التخطيط الاستراتيجي وهي:

أ) تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمؤسسة.

ب) تحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها، وتحديد الأهداف طويلة الأمد.

ج) تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.

د) **تحديد النشاطات والمهمات والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.**

هـ) البرمجة لأيّ وضع جدول زمني وموضوعي يربط بين النشاطات وإمكانيات الأفراد للوصول إلى الأهداف المرسومة.

إذن ما سيطلق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على أنه إحدى الوظائف الرئيسية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الفرد من جهة والوظائف التي يشغلها من جهة ثانية، وهذا من خلال غرض رئيسي هوتحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل.

ومن خلال ما سبق نرى أنّ تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهم المؤسسة بنفس القدر الذي يهم كل فرد على حدى، وهذا كله يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، حتى يمكن القول إن هناك مدخلا فرديا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

وهنا نرى بأن المدخل الفردي يرتكز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة إمكانيتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

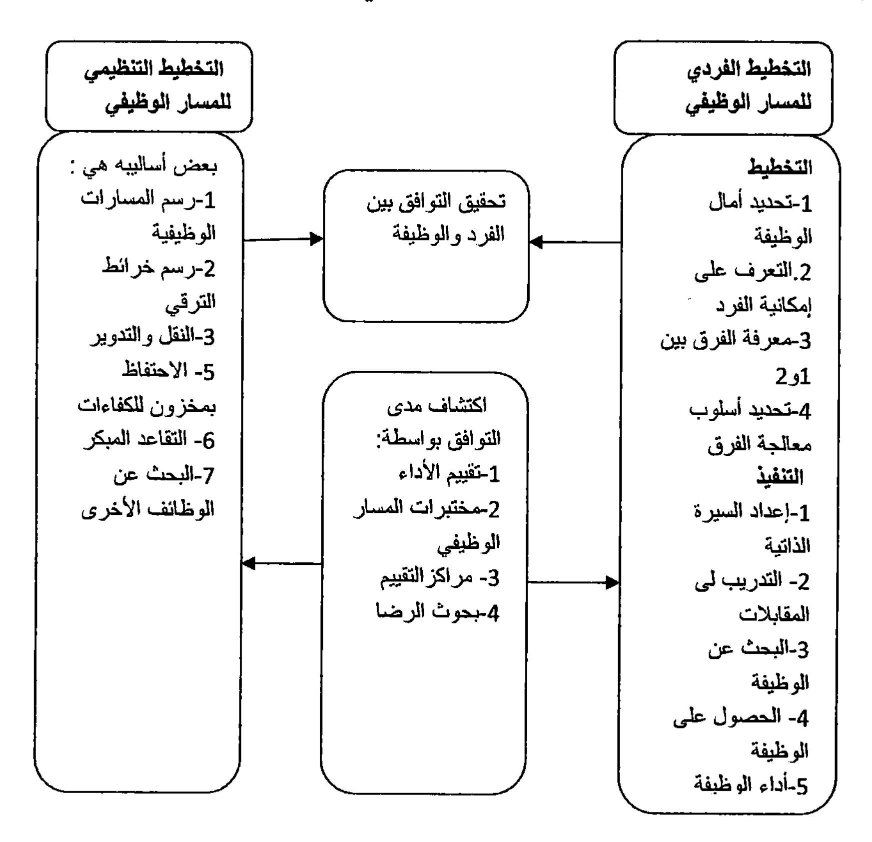
وعليه يتضمن ذلك تخطيطا للمستقبل الوظيفي للأفراد، وتنمية لكفاءتهم وإمكانيتهم وتوجيهاتهم بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم.

إن الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي يتبصر بمستقبله وواقعه الحالي، أي يتعرف إلى طموحاته وأماله، ثم إلى قدراته وإمكانيته وكفاءته، ثم إلى ما إذا كانت قدراته وإمكانياته وكفاءته كافية لتحقيق طموحاته وأماله، وإذا كانت كل هذه العوامل غير كافية، فهل يمكن أن يكون هناك حل لذلك؟ وما هوالحل؟ من الحلول أن يتدرب الفرد على كتابة سيرته الذاتية وأن يتدرب على مقابلات التوظيف واختباراتها، وأن يتدرب على البحث عن الوظيفة.

إنّ التركيزعلى تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق التوافق، وهي تتكون أيضا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدءا بالتحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من العاملين، والبحث عنهم.

وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة، وتوجيههم في وظائفهم وتدريبهم لشغل وظائف جديدة، ونقلهم وترقيتهم، وبالتالي استغناء عن العاملين غير المناسبين، وتأهيل العاملين لترك الخدمة والمعاش.

ويمكن تبيان كل هذا من خلال المخطط التالي (حسن، 2003):



الجدول (04): نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

Source: Davila. A. and M. M. Elvira (2012). 'Latin American HRM Models'. In C. Brewster and W. Mayrhofer (eds): Handbookof Research on Comparative Human Resource Management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc.

ومن خلال هذا المخطط يمكن أن نقول إنّ هناك عدة أسباب رئيسية يمكن أن تشجع على القيام بتخطيط وتنمّة المسار الوظيفي ومن أهمها (بن عابد، 2018):

أ) تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وبالتالي فإنّ تخطيط المسار الوظيفي يسعى إلى تحقيق الهدفين معا، من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ب) تخفيف القيود على حركة العمال: إن عدم وجود حركات الترقية والنقل يضر من هو صالح لها، وبالتالي عدم وجود جهود لتخطيط المسار الوظيفي، ولهذا يجب أن توجد أنشطة التخطيط والتنمية حتى تتمكن من تشجيع الأفراد وقياس إمكانياتهم.

ج) التقليل من تقادم العمال: إن وجود عملية التخطيط والتنمية الخاصة بالمسار الوظيفي يعني تنشيط كفاءات العاملين وتجديدها والاستفادة منها من خلال عمليات النقل والتدريب؛أما العكس بمعنى عدم وجود الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم والاستغناء عنهم، فيعني بقاء العمال في أماكنهم وبالتالي تتقادم مهارتهم وتقلل دافعيتهم.

د) تقليل تكلفة العمال: إن تطبيق عملية التخطيط والتنمية الخاصة بالمسار الوظيفي تكلف إنفاقا كبيرا، ولكن بالمقابل يكون العائد لهذه المؤسسة الناجحة عائدا أكبر من التكاليف، ولكن بالمقابل في المؤسسات الفاشلة لا يوجد ما ينفق عليه بينما تكون تكلفة العمال كبيرة جدا ممثلة في الأجور والحوافز وبالتالي تفوق العائد والربح، وتحصل بالتالي الخسائر الفادحة.

والسؤال الذي يطرح نفسه من خلال عملية التخطيط والتنمية الخاصة للمسار الوظيفي هومن يقوم بهذه العملية؟ لابد أن توجد عدة أطراف في هذه الوظيفة حتى تتمكن من أداء عملها في أحسن الظروف، وتتمثل في الفرد نفسه، حيث إنه هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينها، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق الأهداف والآمال، والمؤسسة ثانيا الممثلة في مديرية الموارد البشرية الّتي تعتبر المسؤولة الأولى عن اكتشاف التوافق بين الاثنين الفرد والوظيفة، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط لها والتنفيذ والمراقبة والمدير التنفيذي، الذي يمكن أن يكون له الدور الأساسي والمهم في ملاحظة الإختلالات في التوافق، وبالتالي **يقوم بتقديم التوصية والنصح لمدير الموارد البشرية.**

أما عن كيفية تخطيط المسارات الوظيفية، فيمكن أن نلاحظ أنها تمر من خلال المراحل التالية (حجازي، 2007):

- مرحلة جمع البيانات والمعلومات: **وذلك عن كفاءات الأشخاص العاملين وطموحاتهم وسيرتهم الذاتية...الخ، كذلك عن الوظائف المتاحة بالمؤسسة ومتطلباتها وامكانية التوسع فيها مستقبلا فى هذه المرحلة قد تلجأ المؤسسات إلى التحرّي عن المسارات الوظيفية بالمؤسسات المماثلة وما هو متوافر من القوة العاملة فى السوق.**
- مرحلة تحديد الأهداف: **فالصبغة العلمية والعملية لتخطيط المسارات الوظيفية تستدعي تحديد الأهداف المتوخاة من الأخذ بالمسارات الوظيفية، ويمكن وجود مثل هذه الأهداف من اختيار البدائل الملائمة للمسارات الوظيفية واستبعاد غير الواقعي منها.**
- مرحلة تحديد الصيانة اللازمة للمسارات الوظيفية: **وهذه عملية معقدة تتضمن كل مداخل تنمية الموارد البشرية وكيفية الاستفادة منها في الحفاظ على سلامة وواقعية المسارات الوظيفية.**

مصطلحات المسار الوظيفي: التنمية الوظيفية، التدرج الوظيفي، التطور الوظيفي، التوجيه الوظيفي، ومن هنا نرى أن الفرد لا يكون عبئا على المؤسسة أو أن تكون المؤسسة قيدا للفرد، حيث أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يؤدّي إلى وضوح الرؤية لكل من الطرفين: الفرد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، وبالتالي يقبل الفرد اختياريا الانضمام إلى المؤسسة لإدراكه بأن ذلك يخدم مساره الوظيفي الذي خططه لحياته الوظيفية، وكذلك المؤسسة تحرص على جذب الفرد طواعية لكونها مدركة لإيجاد فرصة العمل المناسبة لتوظيف ما لدى الفرد من قدرات وكفاءات لتحقيق أهدفها.

ويكون حرص الفرد على أن يكون متميّزا ولديه دافع قوي لتحديث وتطوير قدراته وكفاءاته واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته، وكذلك حرص المؤسسة على أن تكون مركزا لجذب الأفراد المتميزين يدفعها لأن تطور وتحسن نظم العمل بها وسياسات التوظيف والحوافز.

من خلال ما ذكرناه سابقا نلاحظ أن الهدف الرئيسي من تخطيط وتنمية المسار **الوظيفي هوالتوافق بين الفرد من جهة والوظيفة من جهة ثانية، بحيث يمكن اكتشاف**

وجود توافق أو اختلال بين الفرد والوظيفة من خلال عدة أساليب تستعملها المؤسسة، ومن أهم هذه الأساليب (جوناري، 2014 ,Jonnaret):

أ) **تقييم الأداء:** إن عملية التقييم يمكن أن تكشف هذه العملية أي التوافق بمعنى إذا كان العامل يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز وجيد، هذا كله يدل على عملية التوافق بين هذا الفرد والوظيفة، أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تدل على عكس ذلك بمعنى أداء سيء دلّ ذلك على عدم وجود التوافق بين الفرد والوظيفة ومعنى ذلك وجود خلل، وبالتالي لابد من علاج هذا الخلل، ومن بين هذا العلاج وجود عدة عمليات منها التدريب، التكوين، النقل، التنزيل... إلخ

ب) مختبرات المسار الوظيفي: **حيث تقوم بعض المؤسسات بتمارين واختبارات الغرض منها هو أن يكتشف العامل طموحاته وآماله الوظيفية، وأن يكتشف ما لديه من إمكانيات وقدرات وكفاءات تساعده في تحقيقها، وبالتالي يكشف ما لديه من نقص فيها، وهذا حتى يتمكن ممّا يعوضه من خلال خطة يضعها لنفسه، وهذا من خلال التدريب والقراءة.**

ج) مراكزالتقييم: **من خلال برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات والكفاءات والاستعدادات الإدارية، الحالية والمرتقبة، مقارنة ما تم قياسه بما يجب أن يتوفر لدى الفرد، وبالتالي يمكن التعرف إلى الفرق، الذي من خلاله يجب تطوير الفرد من خلال برامج تدريبية.**

د) **بحوث الرضا:** يدل الرضا على التوافق بين الفرد والوظيفة، أما عدم الرضا فيدل على عدم التوافق وبالتالي وجود اختلال بين الفرد والوظيفة، ومن هنا تقوم المؤسسات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة رضا العاملين عن عملهم، وعدم الرضا، حتى تتمكن من التعرف إلى الأسباب الوظيفية لعدم رضا وذلك مثل: غموض العمل، عدم تأهيل العامل للوظيفة، انخفاض كفاءة الإشراف، رداءة ظروف العمل... إلخ. ولا يمكن علاج ذلك إلا من خلال نقل الموظف أو تدريبه.

تعتبر هذه الطرق الشائعة التي تستخدمها المؤسسة في اكتشاف مشاكل المسار الوظيفي لديها، وبالتالي الجهود والوسائل التي تستخدمها في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

6 -**إدارة المسار الوظيفي:**

العناصر الرئيسية ببرنامج إدارة المسار الوظيفي الفعال هي:

- **التكامل مع خطط الموارد البشرية:** هونقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي، حيث ينطوي تخطيط الموارد البشرية على تحديد حجم العمالة الحالية كمّا وكيفا، والاحتياجات المتوقعة في المستقبل، وتحليل الفجوة بين الاحتياجات والمعروض من الموارد البشرية. وفي المرحلة التنفيذية يتم تغيير الأفراد وتدريبهم وتقييمهم ونقلهم وترقيتهم وتوجيههم وتمثل تلك المرحلة نقطة الالتقاء بين إدارة المسار الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية.
- **تصميم المسارات الوظيفية:** حيث يتم جمع التصنيفات عن كل وظائف المؤسسة، وتشكيل لجنة من المديرين الذين يمثلون الأقسام والإدارات المختلفة لتصميم المسارات الوظيفية، ويجب أن تتضمن كل وظيفة أعلى في نفس المسار كفاءاة جديدة لم تكن موجودة من قبل في الوظيفة السابقة، ولذلك يحتاج الفرد عندما ينقل لوظيفة أعلى إلى أكتساب الكفاءات الجديدة فقط.
- **نشر المعلومات عن المسار الوظيفي:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات بإعداد كتيب وصفي يحتوي على فرص التوظيف والمسارات المتاحة بالمؤسسة لجميع الأفراد الواعدين والطموحين.
- **نشر المعلومات عن الوظائف العليا الشاغرة:** يجب الإعلان عن كل الفرص الوظيفية في لوحة الإعلانات وغيرها من طرق الإعلان الداخلية، وخاصة الوظائف العليا، كما يجب أن يتضمن الإعلان موجزا عن واجبات الوظيفة، وكذا المواصفات المطلوبة لشغلها وأجر الوظيفة وموقعها التنظيمي.
- **تقييم أداء العاملين:** وهوما يسهم في توفير المعلومات الجيدة لتطوير المسارات الوظيفية، إلا أنه قد يعد قاصرا لو كان يعبر عن وجهة نظر فرد واحد هوالرئيس. وتعد طريقة مراكز التقويم من أفضل الطرق للحصول على تقييم أكثر عمقا وموضوعية لأداء

الأفراد، إلا أنها تعتبر مكلفة نسبيا، ولهذا يقتصر أستخدامها على اختيار الأفراد في المناصب القيادية.

- **تقديم المشورة في مجال تطوير المسار الوظيفي:** ويمكن الحصول عليها بطرق مختلفة وهي:

- **المدير أو المشرف:** وذلك أثناء المقابلة مع المرؤوسين لمناقشة تقرير الأداء حيث يمكن تناول وجهات النظر حول فرص تطوير المسار الوظيفي كالتدريب وتحمل مسؤوليات جديدة.

- **إدارة الموارد البشرية:** حيث تتوفر رؤية موسعة عن الفرص الوظيفية، كما يمكن مساعدة الموظفين في تخطيط مساراتهم الوظيفية وتعريفهم بالأساليب الممكنة أو المتاحة للتدريب والتطوير.

- **الحلقات الدراسية الحرة المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي:** حيث يمر المشاركون بسلسلة مخططة من التدريبات لتساعدهم في تخطيط مسارهم الوظيفي، وقد تقدم هذه الإستشارات فردية أو جماعية.

- **دور الخبرة العملية في التطوير (أكتساب الفرد خبرات جديدة):** وهي أكثر الطرق فاعلية، وتشمل مجموعات من الأساليب المخططة التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة والكفاءات الملائمة مثل: التعيينات المؤقتة، وحضور اللجان، والنقل الجانبي المؤقت وذلك لتعليم كفاءات معينة.

- **دور المدير في تطوير المسارات الوظيفية:** لا تولي بعض المؤسسات اهتمامات لتدريب المديرين ليطوروا كفاءات العاملين معهم، بينما في المقابل نجد بعض المديرين يسعون لتنمية مرؤوسيهم، لكنهم قد يفضلون عدم ترقية بعض هؤلاء المرؤوسين لوظائف أفضل نظرا إلى حاجتهم إليهم، ومن هنا يجب على الإدارة العليا أن تضع السياسات المختلفة في هذا الشأن، وتوفر المناخ الذي يعمل على تنمية وتقدم العاملين.

- **التعليم والتدريب:** على إدارة الموارد البشرية أن تضع البرامج التدريبية لإكساب الموظفين الكفاءات، ممّا ينعكس إيجابيا على المؤسسة.

الخاتمة

يتضح مما سبق أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمؤسسة، فعلى الموظف إن يكون طموحا وساعيا لتطوير أدائه باستمرار، والتطلع لمناصب أعلى في مجالات مختلفة، وعلى المؤسسة أن تخطط لتنمية مساره الوظيفي من خلال التدريب المستمر، وإتاحة مسارات وظيفية متعددة وأكثر اتساعا، وإكساب الموظف المهارات التي تساعده على الترقي لوظيفة أعلى في المسارات المختلفة لكي لا يتجمد السلوك الوظيفي للموظف في انتظار خلو منصب وظيفي لمسار معين، فقد يكلفه ذلك تبديد الوقت والجهد بما يحبط الموظف إذا تم ترقية من هو أقل منه خبرة ودراية نتيجة إتباع المسار الوظيفي التقليدي، وفي الوقت نفسه يفوت على المؤسسة فرصة الاستفادة من خبرات الموظف الذي يشعر بفقدان الأمن الوظيفي إذا لم يحصل على الترقية أو حصل زملائه عليها قبله، مما يترتب عليه انخفاض مستوى أدائه لشعوره بعدم الرضا، وينعكس ذلك سلبا على أداء المؤسسة، وقد يتسرب الموظف من العمل فتفقد المؤسسة خبرته وكفاءته وما أنفقت على تعليمه.

خاتمة الفصل الثاني

من خلال كل ما تقدم ذكره في هذا الفصل فأن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها. فإنّ إدارة الموارد البشرية تقوم برسم سياسات وبرامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التنمية وتخطيط المسار الوظيفي... الخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المؤسسة، وهذا يقودنا للقول بان تخطيط الموارد البشرية يعتبر الحجر الأساس لكل وظائف إدارة الإفراد بما فيها خاصة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي، لأنه يساهم بتوضيح حركة انتقال الموارد البشرية بين وظائف المؤسسة وعبر مستوياتها الإدارية، فيعرف الموظف مسار حياته الوظيفية خلال عمله، فيكون على اطلاع مسبق بكل الوظائف التي سينتقل إليها مستقبلا بشكل يتكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ أهداف المؤسسة.

ولذلك فالموارد البشرية في المؤسسات تمثل موردا من أهم موارد المؤسسة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة،حيث لن يكون للمؤسسة نجاح ما لم تسبقه عملية تخطيط وإستقطاب وتكوين وتدريب وتنمية للموارد البشرية.فالإنسان لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل هويتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر، مما يسبب اختلاف الأفراد في القوة العاملة اختلافا بينا حسب أهوائهم الشخصية ومحيط العمل الذي يعملون فيه. والمؤسسة لا تهدف فقط إلى المحافظة على مواردها الحالية ولكنها تسعى دوما إلى تطويرها وتنميتها للإبقاء على ميزتها التنافسية وذلك باعتماد التفكير الاستراتيجي في كل القضايا المتعلقة بالمؤسسة والمؤسسات المنافسة ومحاولة التعرف على عوامل النجاح والفشل فيها وتحليلها

ومحاولة استغلال وتنمية ماله علاقة بالميزة التنافسية مستقبلا، ووضع استراتيجيات مستقبلية في مختلف المجالات.

يُسلّط الاستطلاع التالي الضوء على العناصر المختلفة التي تشكّل مركز وظيفة الموارد البشريّة في إدارة شؤونها اليوميّة وفي توقعاتها على المدى المتوسّط.

أجرى (الهذيلي وبودبوس، Al-Hadhili & Boudabbous, 2018) دراسة حديثة بين 200 من رواد الأعمال في تونس وأبرز في هذه الدراسة بعض مميزات الإدارة الحالية للموارد البشرية اعتمادا على مجموعة من الأسئلة نذكر منها:

– هل تشكل الموارد البشرية في شركتك مصدر قلق؟

هي غير مناسبة كمّيّا 15 ٪

هي غير مناسبة نوعيّا 33 ٪

كلاهما 19 ٪

مجموع غير المناسبة 76 ٪

هي ليست مصدرا للقلق 28 ٪

تُبيّن النتائج أنّ غالبيّة رؤساء الأعمال الذين وقع استجوابهم في الدّراسة يعتبرون أنّ الموارد البشريّة تُمثّلُ مصدر قلق بنسبة 67 ٪ . كما أنّ ثُلُثهم يواجه مشكلات نوعية مع الموارد البشريّة والتي تتمثّل في كيفيّة تنظيم وتخطيط وتحفيز هذه الموارد.

– هل هناك شخص في شركتك هوالمسؤول الوحيد عن إدارة الموارد البشرية؟

– يوجد مدير موارد بشرية وهوعضو في لجنة الإدارة (27 ٪).

– لا يوجد شخص مسؤول فقط عن الموارد البشرية (56 ٪)

نلاحظ من نتائج الدراسة أنّه في 27 ٪ فقط من المؤسسات المستجوبة يوجد رئيس فعليٌّ للموارد البشريّة وهوأيضا عضو في لجنة الإدارة داخل المؤسسة. غير أنّه في 56 ٪ من المؤسسات غالبا ما تكون وظيفة الموارد البشريّة مجرّد وظيفة متعددة وليست وظيفة قائمة الذات.

– ما هي المجالات ذات الأولوية لإدارة الموارد البشرية في شركتك؟

o تنظيم التدريب 30 ٪

o التواصل الداخلي في الشركة 22 ٪

o التوظيف 40 ٪

o إدارة الموظفين 27 ٪

o سياسات ونظم التعويضات 19 ٪

o التسيير التوقُّعي للموارد البشرية 12 ٪

حسب النتائج الظاهرة يُعتبرالتوظيف الشاغل الرئيسي الذي يستحوذ على اهتمام المديرين المسؤولين بنسبة 40 ٪ كما يأتي التدريب في المرتبة الثانية بنسبة 30 ٪ وإدارة الموظفين في المرتبة الثالثة بنسبة 27 ٪ .

– هل توجد في مؤسستك عمليّة تسيير توقُّعي للموارد البشريّة؟ إذا كان الأمر كذلك، هل تسمح إدارة التسيير التوقعي بحلّ مشاكل الموظّفين في الوقت المناسب؟

o التّسيير التّوقُّعي يساعد على توقّع المشاكل 26 ٪

o التّسيير التّوقّعي عمليّة غير فعّالة 11 ٪

o لا توجد عمليّة تسيير توقُّعي 53 ٪

يُبيِّن (الهذيلي وبودبوس، Al-Hadhili & Boudabbous, 2018) في هذه الدراسة أنّ أقلَّ من نصف رؤساء المؤسّسات (37 ٪) قد اعتمدوا التسيير التوقعي في أعمالهم ولكن ما يقارب من ثلثهم فقط هم من يعتبرون أنّ هذا التسيير غير فعّال في حين أنّ أكثر من (50 ٪) من الرؤساء لا يعتمدون هذه الأداة داخل مؤسساتهم. وهوما يعكس عدم وعي رؤساء المؤسسات بأهميّة التسيير التوقعي كمنهج يجب إتباعه لتحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات المتوفّرة ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

– هل لدى شركتك نظام رسمي لتقييم التدريب؟

o نعم 35 ٪

o لا 63 ٪

لا يتم دائما التحكّم بشكل جيّد ﷺ الأموال التي يتمّ إنفاقها وأغلب الشركات المستجوبة ﷺ هذه الدراسة لا تُعير اهتماما كبيرا لتقييم التدريب حيث أن 63 ٪ من الشركات لا تمتلك نظاما لمراقبة التدريب.

المراجع

1. Al-Hatali, S, T, K., Raahman, O, A., (2018), "Administrative mandate and its impact on the work of human resources", International Journal of Academic Research, Vol.2, N°1, p.3954-.

2. Allani S.N., Arcand M. & Bayad M., (2003), « Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation », communication jeune chercheur doctorant, Atelier AGRH seul. Actes du congrès RH Innovation! (Grenoble) Novembre. pp 117-.

3. Arcand M, Arcand G & bayad M.., (2004), « Systèmes de gestion de RH et performance organisationnelle ». Annals of public and cooperative Economics. Vol 75, n°3; pp 497524-.

4. Armstrong, M (2007) *A Handbook of Employee Reward*, 2nd ed, Kogan Page, London

5. Barabel, M., Meier, O., (2018), Gestion Internationale des ressources humaines, Dunod, (4ème Edition), Paris.

6. Bchini, B., Hamdi, B., Hikkerova, L., (2016), "L'impact des stratégies génériques sur les pratiques de gestion des ressources humaines », Gestion 2000, Vol.33, N°5, p.7590-.

7. Bernoux P. (2000), « Sociologie des organisations: les nouvelles approches », in Saussions J.-M. (dir), Les organisations – Etat des savoirs, Auxerre, Sciences humaines, coll. « Ouvrages de synthèse », pp. 107120-.

8. Besnard P., Liétard B. (2003), La formation continue, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 6° éd.

9. Bloom, M and Milkovich, G T (1998) Rethinking international compensation, *Compensation & Benefits Review*, **30** (1), pp 15–23

10. Boltanski L. (Entreprise avec) (2000), « Agir et vivre en commun » in Cabin P., Dortier J.-F. (Coord), La sociologie. Histoire et idées, Auxerre, Sciences Humaines, pp. 305311-.

11. Delort A. (2011a), « La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage , en 2009 », DARES Analyses, n°082, novembre.

12. Delort A. (2011b). « Les prestataires de formation continue en 2009 ». DARES Analyses. n°069. Septembre.

13. Dubar C. (2004). « La formation professionnelle continue. Paris. La Découverte. coll. « Repères ». 5e éd.

14. Durand. T.. (2015). « L'alchimie de la compétence ». Revue française de gestion. Vol.8. N°253. p.267295-

15. Fairhurst. G. T.. Connaughton. L. S.. (2014). "Leadership: A communicative perspective". Resarch Article. Vol.10. N°1. p.735-.

16. Fombonne J. (2001). Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France. 18301990-). Paris. Vuibert.

17. Fournier. S.. (2017). « Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements ». Gestion et Management Public. Vol.6. N°2. p6768-.

18. Gervais. M. J.. Souffez. K.. Ziam. S.. (2016). « Quel impact avons-nous ? Vers l'élaboration d'un cadre pour rendre visibles les retombées du transfert des connaissances ». Revue Francophone de recherche sur le transfert et l'utilisation des connaissances. Vol.1 ? n°2. p.120-.

19. Guérin. G. et T. Wils. (2002). « La gestion stratégique des ressources humaines ».Gestion. revue internationale de gestion. 27 (2). 14–23.

20. Guérin. G.. T. Wils et L. Lemire (1997). « L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines: Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec ». Relations Industrielles. vol. 52. no 1. p. 6190-.

21. Hou. N.. Fan. J.. Tan. A. J.. Hua. J.. Valdez. G.. (2018). "Cross cultural training effectiveness: does when the training is delivered matter?". International Journal of intercultural relations. Vol.65. p.1729-

22. Jonnaert. F.. (2014). Evaluer des compétences ? Oui. mais de quelles compétences s'agit-il ? De BoeckSupérieur. France.

23. Kane. H.. Jabot. F.. Hasiri. M.. (2018). "Les ressources humaines en santé: planification et parcours individuels. Santé publique. p.710-.

24. Leap-Han. L. et Loo-See. B. (2013). « The Effectiveness of Strategic Human Resource Management Practices on Firm Performance in the Malaysian Insurance Industry ». International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. May 2013. Vol. 3. n°. 5. p. 703714-.

25. Lemire. L.. Charest. E.. Martel. G.. Larivière. J.. (2015). La planification stratégique des ressources humaines. Presse de l'université du Québec.

26. Levey, S., (2016), La planification sans le plan, Vubress Brussels University Press, Bruxelles.

27. Manus, T M and Graham, M D (2003) *Creating a Total Rewards Strategy*, American Management Association, New York

28. Martory, B., Crozet, D., (2016), Gestion des resources humaines: pilotage social et performances, Dunod, Paris.

29. Napolitano, g. (2018). " La motivation dans le cadre professionnel: le cas procter et gamble ". Babelcube inc.

30. Nedjia, Z., Mekkioui, S, L., (2015), « La rémunération un outil de développement des ressources humaines », vol3, p1 المجلة الجزائرية للمجلة الاقتصادية 15-.

31. Poumay, M., Tardif, J., Georges, F., (2017), "Organiser la formation à partir des compétences, Edition Le Boeck Supérieur, Paris.

32. Reeve, D, J., (2015), "Understanding motivation and Emotion", Wiley, London.

33. Rothwell, William J. (1988). "Human Resource Planning and Management", Prentice Hall, New Jersey.

34. Rousseau, N., Bergeron, L., (2017), « La différenciation pédagogique dans le parcours de formation axée sur l'emploi: un répertoire de possibilités à développer », Revue canadienne de l'éducation, Vol.40, N°3, p.125-.

35. Shao, N, Y., Sun, H, M., Huang, J, M., Li, L, M., Li, N., (2018), "Simulation Based empathy training improves the communication skills of Neonatal nurses", Clinical Simulation in Nursing, Vol.22, p.3242-.

36. Shikari, A. (2011) 'The Future of Recruiting', Human Capital, 15(3). pp.3036-, Business Source Complete, EBSCOhost, [Online].

37. Siddique, C. (2004) 'Job Analyses: a strategic human resource management practice', *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), pp.219244-, Business Source Complete, EBSCO*host*. [Online]. (Accessed: 14 March 2015).

38. Simard G, Doucet O & Bernard S., (2005), « Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice », Relations Industrielles, Vol 60, n° 2, pp 296319-.

39. Stoyanov, S., (2017), "A theory of human motivation", Macat Library, London.

40. Thompson, M (2002) *High Performance Work Organization in UK Aerospace*, The Society of British Aerospace Companies, London

41. Vandenberghe, C., (2017), "Sept moyens de renforcer l'engagement de vos employés, Gestion Montréal, Vol.41, N°4, p.104108-.

42. أرزي، فتحي (2011)، « المسار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة «، مجلة الاقتصاد والإدارة ، ص ص 1. 20.
43. برنوطي، سعاد نائف (2007)، « الادارة والمنظمة «، جامعة كاليفورنيا، لوس انجلوس.
44. توفيق، عبد الرحمن توفيق (1996)، « استراتجيات الاستثمار البشري»، إصدارات يميك، القاهرة.1996 .
45. جمال الدين محمد، المرسي (2006)، « الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية «، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين «، الدار الجامعية، مصر.
46. حجازي، محمد حافظ (2007)، « إدارة الموارد البشرية «، كتب دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر.
47. زويلف،الهدى حسن (2003)، « إدارة الأفراد «، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
48. سليم، بطرس جلدة وزيد، منير عبوي (2006)، « إدارة الإبداع والابتكار «، دار كنوز المعرفة للنشر التوزيع، عمان – الأردن.
49. سهــام، بلقرمي (2018)، أثر التدريب على تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية، افاق للعلوم، 5(1)، ص ص 225-238.
50. عباس، سهلية محمد (2006)، « إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي»، دار وائل للنشر والتوزيع.
51. عقيلي، عمر وصفي، (2005)، « إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي»، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
52. فاطمة، بن عابد (2018)، « إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة «، مجلة العلوم الاجتماعية، 7(29)، ص ص 241-251.
53. مصطفى محمود، أبوبكر (2004)، « الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية «، الدار الجامعية، القاهرة.
54. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2002)، « نظم المعلومات الإدارية «، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة.
55. نانو، زبار (2018)، « استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي «، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 6(7)، ص ص 78-100.
56. نائل عبد الحافظ، العواملة، (1995)، « عملية تقييم الأداء للمجالس البلدية في الأردن « : دراسة ميدانية.

الفصل الثالث

الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

Conceptual framework for human competencies

الإطارالمفاهيمي للكفاءات البشرية

Conceptual framework for human competencies

أصبح يحيط بالمؤسسات المعاصرة بكافة أنواعها وأحجامها وأنشطتها تيارعولمة الاقتصاد وحدّة المنافسة وطابعها العالمي، وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يرتكز على طرق الإدارة الحديثة، الأدوات المتعلقة بالتقنية الجديدة للإعلام والاتصال.

لقد بات واضحا أنّ المؤسسات أصبحت ملزمة على التلاؤم والتكيف مع هذه التغيرات حتى تضمن البقاء والاستمرار، وهذا لن يتحقق إلا إذا اتبعت تسيير جيدا لمواردها وأهمّها المورد البشري، لأنّه العامل الذي يمكّن من خلق التكيف واستغلال الفرص المتاحة.

وفي ظل تواصل ضرورة إدخال تغييرات في المؤسسة بمختلف أشكالها سواء تنظيمية أو تكنولوجية وحتى في تصميم للوظائف، ظهر تيار فكري جديد في النظر إلى المورد البشري وهي فكرة الكفاءة كحل للمشكلات التي ظهرت بين التلاؤم ما بين العامل ومتطلبات الوظيفة.

فبتطور هذه النظرية ظهر الاهتمام بكفاءات وقدرات ومعارف المورد البشري في إطار ما يسمى بتسيير الكفاءات البشرية، التي تعتبر أساسا لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة سواء كانت كفاءات فردية أو جماعية أو كفاءات تنظيمية المهم في الأمر أن تكون هذه الكفاءات مميزة أي أنّ لها مجموعة من الخصائص تجعلها تخلق وتحافظ على استمرارية وديمومة الميزة التنافسية وتمنعها من المرور أو الانتقال إلى المنافس (بارني، Barney، 1991).

تسلم المؤسسات في عصر الاقتصاد التنافسي المفتوح بأهمية الكفاءات البشرية على جميع المستويات وتوفر نظام إدارة استراتيجية لهذه الأخيرة، وذلك بالبحث عن الكفاءات ليس فقط في عملية الاختيار والتوظيف وإنما يجب عليها البحث عن الكفاءات الموجودة أصلا في المؤسسة من خلال عملية التشخيص والتقييم. فعملية تقييم وقياس الكفاءات هي المرحلة السابقة لكل برنامج تنمية وتطوير الموارد البشرية. فتسيير الكفاءات البشرية

في المؤسسة عملية لابد منها من أجل الحفاظ على الكفاءات الحالية وتطويرها من خلال المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية والتنبؤ بالأعمال المستقبلية بالإضافة إلى وضع المخططات، لذلك على المؤسسة اعتماد طرق تقييم ناجعة كي تصل إلى نتائج واضحة وموضوعية تساعدها على تطوير الكفاءات والوصول بها لمرحلة التميز لتحقيق مركز تنافسي جيد (هان وآخرون، Han & others, 2006).

ومن خلال ما تقدم فإن حصول المؤسسة على الموقع التنافسي من خلال بناء ميزة تنافسية يعتمد على ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات تمكنها من تحديد المجال أو البعد المناسب لاستراتيجية التميز والذي يجعلها قادرة على إدامة هذا التميز في ظل بيئة ديناميكية.

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الكفاءات وخصائصها وأهميتها وأبعادها وأنواعها، وكذا المجالات الكبرى لتسييرها وطرق تفعيل الكفاءات، ثم نتعرض إلى الأداء المؤسسي من حيث خصائصه وأساليب تحسينه، وتقييم الأداء المؤسسي، إضافة إلى الصعوبات التي تتصل بقياس وتقييم الأداء المؤسسي.

المبحث الأول:

مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية

تعدّ الكفاءات أصلا من أصول المؤسسة، وهي تتمتع بخاصية ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى (البرادعي، 2005)، فهي تمثل جوهر أداة التنمية والتطوير والوسيلة الأساسية للقيام بذلك، باعتبارها تتميز بأهم مصدر للقيام بهذه المهمة وهوعنصر القدرات والكفاءات، إذ أن كل الإمكانيات الطبيعية، المالية والفنية مهما تعاظمت تصبح قليلة الجدوى والفائدة ما لم تتوفر القدرات والكفاءات البشرية التي تحسن استغلالها وتوظيفها (تافل، Tavel, 2007؛ بريبي وآخرون، 2016، Brillet & others)

أولا: مفهوم الكفاءات وأنواعها

قبل التطرق إلى أنواع الكفاءات سنحاول أولا إلقاء الضوء على مفهومها

1-مفهوم الكفاءة Concept of Competence

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلحا حديث التداول يجعلنا نصطدم بعدة

مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، كما هوالأمر بالنسبة إلى المهارة، والاستعداد والقدرة، والهدف، والسلوك، والإنجاز ومن هنا سنتطرق لها بشكل موجز، حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا وتميزا من المفاهيم المجاورة له:

● **المهارة** Skill

وهي محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما من حالة تعلّم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هوالشأن في مجال الرياضة البدنية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم بالإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، وبالإنجازات الفنية والاكتسابات المدرسية، وأيضا بالكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا (غيست ودافيد، Guest & David، 1997).

● **القدرة** Ability

القدرة تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية أو حفظه لأحداث تاريخية؛ كل هذه الإنجازات المختلفة ظاهريا، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر (دفليكس وآخرون،Defélix & others, 2014).

● **الاستعداد** Preparation

الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

● **الإنجاز** Realization

ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد؛ وهو بهذا المعنى يقترن نوعا مّا بمفهوميْ الاستعداد والقدرة في تحديديهما السابقين. وإذا كانت القدرة تدل على ما

يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

● **السلوك Bihavior**

السلوك أو التصرف، وهويشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها (أو لريش وآخرون، Ulrich & others،) 2012 والسلوك بهذا المعنى يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني، بل حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لها سلوك يميز خصائصها ويعبر عن أفكارها ومعتقداتها ومبادئها.

للكفاءة مفهوم عام يشمل « القدرة على استعمال الكفاءات والمعارف في وضعيات جديرة ضمن حقل مهني» (المدهون، 2008)، فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب الكفاءات والمعارف فقط، وفي هذا الإطار نورد التعاريف التالية:

الكفاءة هي « القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفا بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية » (النصير، 2013). يظهر من هذا التّعريف أن الكفاءات تتعلق باستغلال الموارد، وبالهدف الذي يكون محددا مسبقا؛ أي أنها عملية تبدأ باختيار الموارد وصولا إلى ضمان تحقيق الأهداف.

كما عرفت الكفاءات على أنها» مزج أو تنسيق ديناميكي لعوامل مختلفة متمثلة في المعارف النظرية، الإجراءات، الممارسات، الخبرة...، فهي تعبر إذن عن حالة تعبئة، تنسيق وتنفيذ لهذه الموارد» (بوير وإكلبي، .(Boyer & Equilbey, 2000

يتضح من هذين التعريفين أن الكفاءات لا تقتصر على مجموع مكوناتها والمتمثلة في المعارف، الممارسات، ومعارف التحلي فقط بل تركز أكثر على تعبئتها ومزجها والتنسيق فيما بينها.

كما اقترح (زاريفان، Zarifian, 2002) تعريفًا آخر للكفاءة يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة لها وهو»إتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات

المهنية التي تواجهه»، كما هي «ذكاء علمي للأوضاع ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع « .

كما تدل الكفاءات على أنّها : « القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة ـِ في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءات هي استعداد لتجنيد ووضع ـِ في العمل الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي)، والكفاءات لا تظهر إلا أثناء العمل» (تافل،.Tavel، 2007).

ويوضح هذا التعريف أن الكفاءات ترتبط بصفة خاصة بوضعيات العمل، أي أنه لا يمكن الحديث عن الكفاءات إلاّ ـِ في إطار عملي.

وتعد الكفاءات أيضا من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين ـِ في مجال الإدارة منها أبحاث (بابلووليتراس، Pablo & Lytras، 2008) الذي أو ضح أن الكفاءة تتوزع على خمس فئات أو خمسة أبعاد وتتمثل ـِ في ما يلي:

- **المعرفة:** كالمعلومات المتاحة للأفراد ـِ في ميدان معين مثل المحاسبة والتسويق والموارد البشرية.
- **المؤهلات والخبرة:** مثل مؤهلات وكفاءات الإدارة الفعّالة.
- **إدراك الذات:** تتعلق بالمواقف القيمة، وضرورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته كعضو ـِ في مجموعة العمل.
- **صفات العبقرية:** الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة والمرونة والمبادرة.
- **الدوافع:** وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ منها السلوكيات مثل دوافع الإنجاز، أو الانتماء.

وتوصف المعرفة والمؤهلات حسب (نو وآخرون، Noe & others، 2006) بالكفاءات الأساسية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية ـِ في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين أو التطوير.

وبشكل عام فالكفاءات هي مجموعة المعارف والمعارف العملية التي يتم اكتسابها من خلال عمليتي التعلم والتكوين التي يتلقاهما الفرد بالإضافة إلى مجموعة المعارف السلوكية (معارف التحلّي) التي تظهر ويمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ويتم مزج وتنسيق هذه المعارف لضمان سلوك موجه نحوتحقيق هدف معين في وضعية معينة وهذه الكفاءات يمكن أن تكون فردية أو جماعية.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن مفهوم الكفاءة متنوع ومختلف، وما يمكن ملاحظته حول أغلبية المفاهيم السابقة للكفاءات هو أنها ركزت تعاريفها للكفاءات من خلال المكونات الثلاثة لها والمتمثلة في (برنار، (ernard. 2009:

أ . **المعرفة** Knowledge

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها، والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة.كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير محتوى النشاط وأيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

على الصعيد التنظيمي تكتسي المعرفة عدة أشكال) نوناكا،(Nonaka. 1991:

- **المعرفة الصريحة** Explicit Knowledge: وهي المعرفة الرسمية الموجودة على شكل رموز، النظامية الصلبة المعبرعنها كميّا، والقابلة للنقل والتعليم. كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها وإجراءات العمل إلى غير ذلك، هي المعارف التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو صريح.
- **المعرفة الضمنية** Implicit Knowledge: تتجسد من خلال العبارة: « نعرف أكثر ممّا نستطيع أن نقول"، فهي المعرفة غيرالرسمية، الذاتية، والمعبرعنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

تمثل المعرفة الضمنية الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى

وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل قواعد التفكير المنظم والحديث والقدرة على الحكم، وهذا ما يحول دون ترميزها، أو إيصالها للآخرين. فقد عرفت بأنها» المعارف التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعارف الفنية، المعارف الإدراكية، المعارف السلوكية « (عبد الرحيم واسماعيل، 2016)، أي أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه، وهي بذلك ثمينة للغاية، وممتلك فريد يصعب على مؤسسات آخرى تقليده.

ويبين هذا التصنيف أن المعارف الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني المتمثل في الخبرة والحدس والتفكير والكفاءات؛ إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المؤسسة، وهي الشكل الأول لإنشاء أي معرفة جديدة.

أما المعارف الصريحة فتمثل الجانب الصلب من المعارف، إذ تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

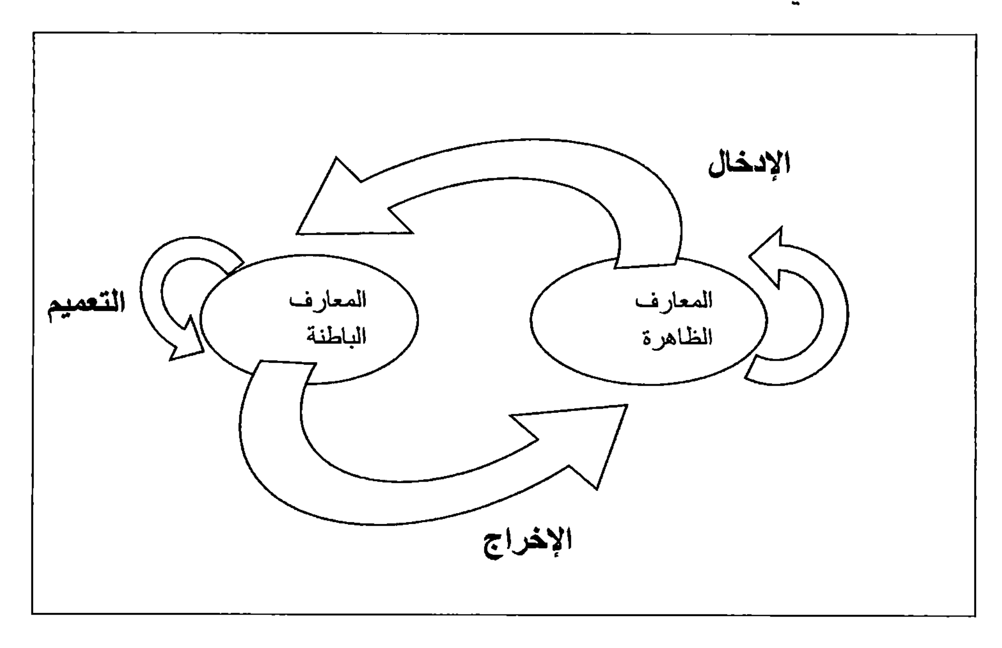
إن المعارف باعتبارها مسجلة في الذاكرة الفردية والجماعية للأفراد تبقى كموارد تتعلق بالأفراد، وبالتالي يتطلب الأمر من العملية الإدارية أن تؤطر الإنتاج المستمر لتلك المعارف بهدف التنمية، التجديد والتطوير.

وعلى هذا الأساس كوّن كل من (بيكير وآخرون، (Becker & others, 2001 نموذجا يتضمن أربع كيفيات لتحويل ونقل المعارف بين الأفراد والتي أسسا عليها نظرتهما حول إنشاء المعارف في المؤسسة، وهذه الكيفيات هي:

- **الإدخال: وهو تحويل المعارف الظاهرية إلى معارف باطنية، وتتجسد هذه الكيفية خاصة في عملية التعلم عن طريق العمل (التكوين العملي)، والتخاطب الشفهي وتوثيق التجارب**
- **الإخراج: وهو تحويل المعارف من باطنية إلى ظاهرية.**
- **التعميم:** وهو انتقال معارف ضمنية من فرد إلى آخر لتضاف إلى معارفه السابقة،

وتتم هذه الكيفية بالتقليد من خلال تقاسم الخبرة والمشاهدة.

■ **مزج المعارف:** تحويل معارف ظاهرية من فرد إلى آخر حيث يؤدي مزج أو تنسيق المعارف الظاهرة ببعضها البعض إلى إنشاء معارف جديدة. ويتّضح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (01) يبين نموذج Nonaka – Takondou **لإنشاء المعارف.**

Balmisse, G. (2002). « Gestion des connaissances: outils et applications du knowledge management «. Paris: Vuibert.

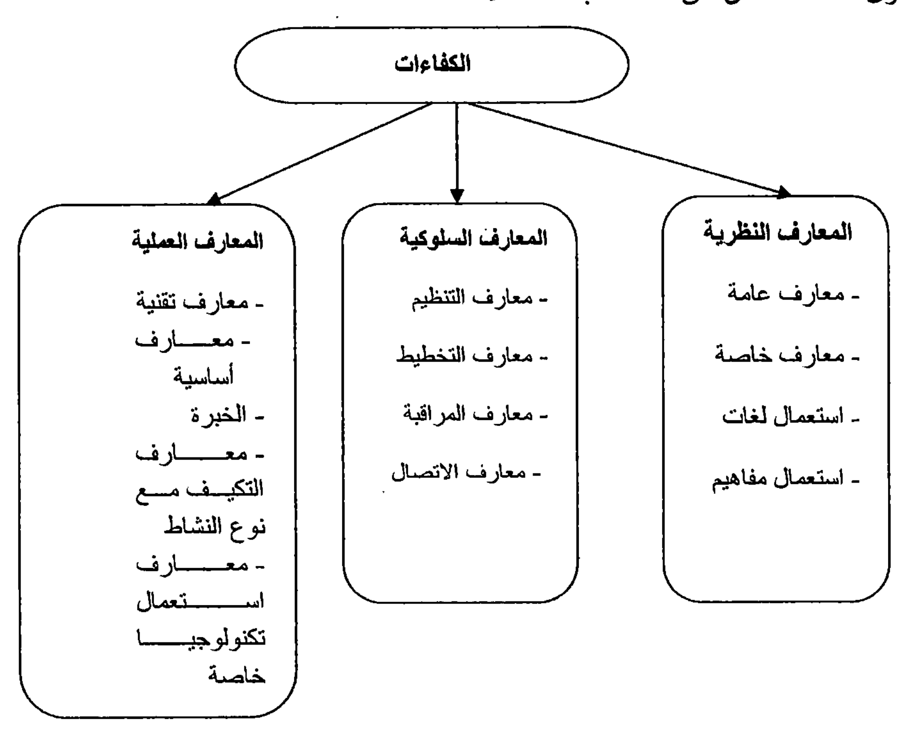
ب. التطبيق Application

يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة، هذه المعارف العملية لا تقتضي المعرفة، غير أنّه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سريان الكفاءات اليدوية أو التقنيات التجريبية، بالرغم من أن استعمالها يمتاز بسريان العمل، وبلوغ الأهداف المنشودة، ومن هنا فإنّ المعرفة العملية ترتبط بالتجريبي وجزئيا بالضمني.

ت. المواقف Attitudes

يبدو أن المواقف أهملت كثيرا المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور، بالرغم من أن مسألة السّلوك وكذلك الهوية والإدارة تمثل مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المؤسسة على إنجاز أي شيء، أي مظهرا أساسيا لكفاءتها ولذلك تُعتبر المؤسسة أكثر تحفيزا وتكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية العملية.

فالكفاءة مزيج من المهارة والمعرفة، والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة.



الشكل رقم(02) يبيّن الأبعاد الأساسية للكفاءات.

2. تطور مفهوم الكفاءات

لا يعد مصطلح الكفاءات حديث النشأة، بل تم التطرق إليه من قبل في أعمال (تايلور، Taylor, 1914) والتنظيم العلمي للعمل الذي طالب بضرورة اكتساب كل فرد لكفاءات

معينة في مجال تخصصه، حتى يؤدي عمله بأفضل طريقة ومستوى أحسن، لكن الظهور الحقيقي والتطور على مستوى مفهوم الكفاءات كان في سنوات السبعينات وخاصة أثناء الأزمة النفطية (أزمة 1973) والتي انعكست نتائجها على اقتصاديات كل الدول، واضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات، وهنا ظهر الإشكال على أي أساس يتم تسريح العمال؛ على أساس الخبرة أو الأقدمية وفي هذه المرحلة ظهر مصطلح الكفاءات الذي حل محل المؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة المهام والأنشطة (بن بريكة وسيام، 2012).

وفي العقد الثامن من القرن الماضي تطور مفهوم الكفاءات تطورا ملحوظا نتيجة التطور والتغير المستمرّين في قواعد المنافسة التي فرضت على المؤسسات البحث عن موارد بشرية بنوعية جيدة وشروط ومتطلبات جديدة (دفيليكس وسونسيو، 2017)Defélix & Sanséau، هذه الموارد ذات قدرات عالية، تتمتع بالليونة للتكيف مع التغيرات، تتميز بروح المبادرة والقدرة على الإبداع وتتحلى بالمسؤولية.

كما كان لظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية (إدارة الجودة الشاملة...) أثر كبير في تغيير نظرة المؤسسة لمواردها البشرية.

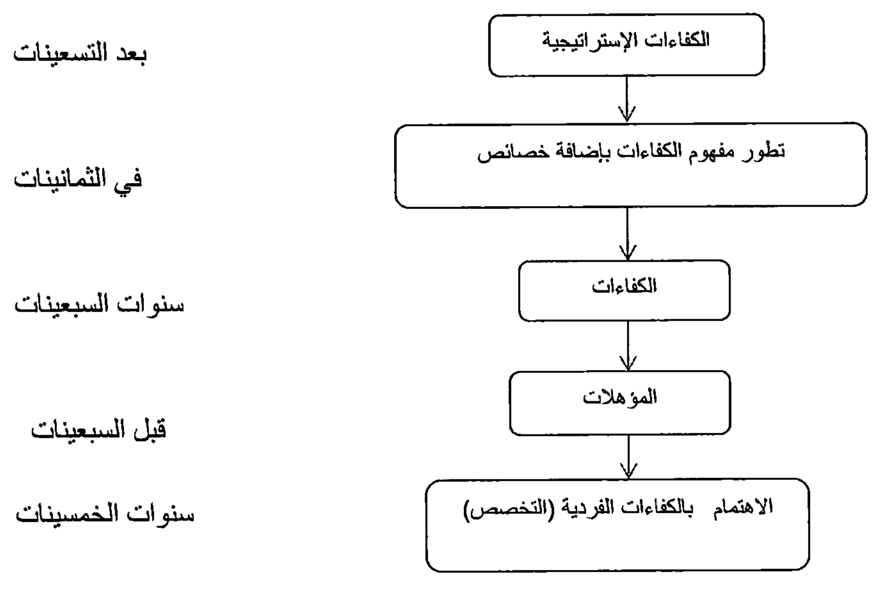
وفي التسعينات شهدت الساحة العلمية في مجال الإدارة إسهامات قيمة في موضوع الكفاءات الاستراتيجية التي تعرّف بأنها « مجموعة الكفاءات (Skills) القدرات (Attitudes) ، السلوكيات (Behaviours) التي يحتاجها الأفراد من أجل التفوق في وظائفهم وأيضا في القيمة الاستراتيجية التي تقدمها المؤسسة» (لوفيبور، (.Lefébure 2014، ولكن في كثير من الأحيان لا تعتبر تلك المكونات بمثابة كفاءات أساسية إلا إذا توفرت فيها بعض الشروط منها (تافل،Tavel 2007،):

- يجب أن تشارك في تحقيق القيمة المدركة لدى العملاء.
- يجب أن تكون فريدة من نوعها، وتختلف عن باقي كفاءات المنافسين.
- يجب أن تكون لديها القابلية لتطوير عمليات المؤسسة.

كما ظهرت نظرية الكفاءات المتميزة التي ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة

(راملال، Ramlalle. 2006) تتم عبر عملية انتقاء أولية للكفاءات التي يمكن اعتبارها أساسية في المستقبل ليتم التخصص في عملية إنتاج تلك العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة في المستقبل.

وفي الأخير يمكن تلخيص أهم المراحل التي مر بها تطور مفهوم الكفاءات في الشكل التالي:



الشكل رقم (03) يبيّن مراحل تطور مفهوم الكفاءات.

Source: Filali. M-O. (2007). « Le référentiel des emplois et des compétences: Cas d'un cabinet de conseil «. Thèse professionnelle mastère euro-arabe spécialise en management .des ressources humaines. Euro Arab Management School (Espagne). p53

3. خصائص الكفاءات البشرية Characteristics of human competencies

تعتبر الكفاءات من بين أهم ما يميز المورد البشري حيث تعد من أهم الخصائص التي يمكن أن يتصف بها المورد البشري لما لها من قدرة على إكسابه قدرات كبيرة لرد الفعل في ظل التغيرات الكبيرة التي يتسم بها محيط المؤسسة، لهذا تعتبر مصدرا مهما للتميز بالنسبة للمورد البشري من غيره، وبالتالي إكساب المؤسسة ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل منافسيها.

ويرى (بالميس، Balmisse, 2002) أنّ الكفاءات تتميز بأربع خصائص وهي:

- **عملية موجّهة:** أي أنها مرتبطة بوضعية معينة، أي عمل معين، وتطمح بالتأكيد لتحقيق هدف معين، كتنفيذ مهمة ما أو ممارسة نشاط معين، ونجد أن الكفاءات ترتبط ارتباطا مباشرا بوضعيات **العمل وتتغير بتغير هذه الوضعيات.**
- **عملية مهيكلة:** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي فهي تلبي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.
- **مفهوم مجرد:** معنوية، إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وأثارها فحسب.
- **مكتسبة:** فالمورد البشري يكتسب كفاءات من خلال التعلم والتكوين والخبرة، وإن الكفاءات تكون **مفيدة للمؤسسة إذا تم الحفاظ عليها وتطويرها وبالتالي الاستفادة منها.**

وبالإضافة إلى بعض الخصائص الأخرى ومنها(حجازي ومعاليم، 2012):

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات وفي وظائف برمجة الحسابات الآلية.
- القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.
- القدرة على الفهم الإستنتاجي بمعنى القدرة على استخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات مثل وظائف المديرين والباحثين.
- القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة.
- توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل الأعمال الهندسية وتصميم وتركيب الآلات...الخ.

بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف بعض الباحثين مجموعة أخرى من السلوكيات والسمات التي تميّز هذا النوع من الموارد البشرية ونذكر منها ما يلي (دييتريش، Dietrich, 2016):

- يتصف تفكير هؤلاء الافراد (الكفاءات) بالجد والاصالة وبقدر كبير من التخيل.
- القدرة على التمييز بين الثقة بالنفس والغرور.
- النظر إلى المشكلات على أنّها تمثل نوعا من التحدي لقدراتهم ومصدرًا لإثبات ذاتهم،
- الإستقلالية في الرأي والتصرف فَهُمْ لا يكيفون آراءهم وتصرفاتهم طبقا لما يراه الآخرون.
- لديهم غريزة حب الاطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فلديهم القدرة على التعرف إلى كل ما هو جديد، وإنتاج وتقديم ما هو أفضل.
- يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم إلى ميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي ويتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في المؤسسات عالية التقنية.
- لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطور والاختراع والابتكار.
- يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في المؤسسات عالية التقنية، يتحمسون لأيّ مشكلة مركّبة ومعقّدة.

4. أهمية وأنواع الكفاءات البشرية

يمثل مفهوم الكفاءات حيزا مهمًا في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة المـوارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي.

1.4 أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

يقصد بالكفاءة الفردية Individual Skills «أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه

المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية » (زارفيان،2001 ،Zarifian) . فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

وهناك من يرى أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والكفاءات المتحصّل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة. فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة (فيلالي، Filali, 2007).

وفي هذا السياق عرّف (دييتريش وبيغيير، Dietrich et Pigeyre, 2016) الكفاءات الفردية بأنها « ممارسات عملية في نشاط معين، بمعنى: هي ممارسات العامل الماهر القادر على تعبئة العمل بفعالية لمختلف وظائف النظام أو إدخال موارد متنوعة للعمليات بعقلانية « .

يبيّن هذا التعريف أن مكونات الكفاءات متمثلة في المعارف والممارسات والاستطاعات التي يقوم الفرد بتعبئتها ليطور حرفيته، وإن هذا كله لا يتم إلا في إطار المؤسسة.

وتعرّف بأنها: « ممارسة (سلوك أو فعل) يمكن ملاحظتها أو قياسها، وهي منحدرة من استخدام مناسب وإرادي لمجموعة من المعارف والقدرات المهنية التي تسمح بالوصول إلى نتيجة محددة في سياق معطى) (بوستيل، 2013).

بناء على ذلك يمكن القول إن الكفاءات الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات الفردية والمعارف العلمية، والسلوكيات والقيم الاجتماعية، التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المؤسسة التنقيب عنها واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن الكفاءات جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر خفي (قدرات خفية) (منصوري وصولح، 2010).

وعليه، فإنّ باستطاعة المؤسسة أن تحوزعلى الكفاءات الفردية، بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع متطلبات المناصب التي يشغلونها، ويمكن تقديم قائمة للكفاءات الفردية وهي كما يلي (لفي لبوي، Lévy-Leboyer, 20023):

- **أن يكون الشخص كلّه حيوية:** يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادرا على أن يفكر استراتيجيا، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادرا على أن يضع أنظمة عمل معقدة وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادرا على العمل بفعالية مع إطارات عليا من أجل معالجة مشاكل إدارية.
- **يقوم بما يجب أن يقوم به:** مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري ويتجه نحو الأمام، قادر على العمل بمفرده وكذلك الاعتماد على الآخرين عند الضرورة.
- **سريع التعلم:** التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية والتجارية.
- **يملك فكرة اتخاذ القرار:** يفضل التصرف بسرعة وشكل تقريبي عوض التصرف ببطء ودقة في عدد من الوضعيات الإدارية.
- **قيادة الأتباع:** يشرف بفعالية على الأتباع، ويفسح لهم فرصا عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم.
- **ينشئ الجوالمناسب للتطور:** يعدد من التحديات حتى يهيئ الجوالمحفز على تطوير أتباعه.
- **الوقوف في وجه التابعين الذين يثيرون المشاكل:** التصرف بحزم وإنصاف عندما يعالج مسألة الأتباع.
- **متجه نحوعمل الجماعة:** يتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.
- **يوظف مساعدين مهرة:** يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه.
- **يبني علاقات جديدة مع الآخرين:** يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه والفرق الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث إن له القدرة للحصول على تعاونهم ضمن علاقات غير رسمية.
- **إنساني وحساس:** يبرهن على الاهتمام بالآخرين؛ حساس تجاه احتياجاتهم، يواجه ببرودة أعصاب ودم، حازم، يعتمد الآراء المبنية على الوقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم على أن لا تكون هذه الأخطاء فادحة وله القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
- **يوفق بين عمله وحياته الشخصية:** يوفق بين أو لويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية حتى لا يُهمّش أيا منهما.

- **يعرف نفسه:** يعرف نقاط قوته وضعفه، ومستعد لتحسين هذه الأخيرة.
- **يجعل الآخرين في وضعية مريحة:** يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
- **يتصرف بمرونة:** يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازما ومرنا في آن واحد.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول إن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، كالمعارف والقدرات والسلوكيات والقيم الاجتماعية...الخ التي تظهر أثناء العمل والتي يجب التنقيب عنها، واكتشافها وتطويرها بما يخدم المؤسسة، التي يمكن أن تحوز على الكفاءات الفردية بالإستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذلك تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

2.4 **الكفاءات الجماعية** Collective Skills

« هي محصّلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج » (آلفس وفريه، Alves & Frih، 2016).

ويتم تحديد هذه الكفاءات عبر المؤشر الفعّال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف إنتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخيرا مؤشر التعليم الجماعي، والتجارب من خلال توفير ضروريات مثل تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة (ريتور وكرومر، Retour & Krohmer، 2006).

وحسب (لوبوترف، Le Boterf، 2000) تعرف الكفاءات الجماعية « بأنها نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية »، وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير، عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون ومعرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا (بروكبانك وآخرون، rockbank & others، 1997). ويعرّفها (لوزي، Losey، 1999) بأنّها «مجموعة معارف الإدارة التي تنشأ عن فريق عمل، وهي عبارة عن مزج الموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء، والتي تنشئ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق، تجميع للموارد، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي».

وحتى يتم الحصول على هذه الكفاءات لا بد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي (فاسواني وفاسواني، Vaswani & Vaswani, 2017):

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها،الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل الاسهامات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

وفي سياق الحديث عن الكفاءات الجماعية والتي تم اعتبارها على أنها نتيجة تآزر ومساهمة العديد من الكفاءات الفردية المكتسبة من قبل الأشخاص يمكن القول إن للكفاءات الجماعية ضروريتها الخاصة في كل هيكل من هياكل المؤسسة، وامتزاج الكفاءات الفردية لتشكيلها يعتبر ضروريا لنشأتها إذا توفرت المعايير الثلاثة التالية (الجيلالي، 2009):

أ. **معيار الاستراتيجية:** وتكون الكفاءات ضرورية لاتخاذ التوجهات الاستراتيجية.

ب. **معيار التنافسية:** وتكون الكفاءات ضرورية للحصول على ميزة تنافسية في ميدان النشاط.

ت. **معيار الخصوصية أو الندرة:** الكفاءات هي بناء (تشغيل) خاص للمؤسسة ولا يوجد مثلها في سوق العمل.

وبصفة عامة فإن الكفاءات الجماعية تكون نتيجة طبيعية لعملية التعلم الجماعي

والاحتكاك بين الأفراد وتبادل المعارف، ولها أهمية كبيرة بالمؤسسة لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المؤسسة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتجات بعينها.

3.4 أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمام المديرين على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءات الفريق، وكذلك تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدإ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف،ويمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في العناصر التالية (رومان، Roman, 2016):

- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين، الخ.
- صار تركيز إدارة الموارد البشرية منصبّا على إدارة الكفاءة بدلا من تركيزها على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، وهكذا انتشرت ثقافة استقطاب وتوظيف جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.
- يجب على إدارة الموارد البشرية المبادرة باستيعاب التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور والعطل وإعداد تقارير الترقية، المسار المهني...الخ فحتّى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنيت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

4.4 أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة

يُقصد بالكفاءات التنظيمية Organizational competencies تدرج الكفاءات وترتيبها من جانب المؤسسة نفسها مقارنة مع غيرها بالكفاءات من المؤسسات أو ما أسمته (دجو، Djoux, 2001) بالكفاءات التنظيمية.

وتُرتّب (لامارك، Lamarque, 2000) هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحوالتالي:

- **المستوى الأول: الكفاءات القاعدية** هي الكفاءات التي تحوزها المؤسسة إلزاميا لممارسة نشاط مّا في قطاع معين وبصفة عادية.
- **المستوى الثاني: الكفاءات المميزة** هي كفاءات تكتسبها المؤسسة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة وهي تخص قطاع نشاط واحد.
- **المستوى الثالث: الكفاءات الجوهرية** هي كفاءات مميزة غير قابلة للتقليد وتستعمل مهنًا مختلفة وتسمح بالتالي باقتحام أسواق متعددة.

تُسمّى أيضا بالكفاءات الأساسية وهذا التنوع في المفاهيم راجع إلى تنوع الأبحاث والدراسات المتعلقة بالموضوع، وهذه الكفاءات أساسية للمؤسسة نظرا إلى أهميتها.

فالمؤسسة مطالبة بالتجديد والرفع من مخزون كفاءاتها المحورية، ومن ثمة تطويرها، وذلك من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة، وبالتالي تطويرها على المدى البعيد، ويمكن تصنيف هذه القدرات إلى أربعة أصناف وهي (رفاعى، 1993):

- التعلم الذي يسمح بتشكيل الكفاءات المحورية بالاعتماد على تجارب المؤسسة.
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية، من أجل إنشاء كفاءات جديدة من خلال توليفات أو استعمال الكفاءات بشكل مثالي.
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات، وكيفية تطوير هذه العلاقات مع الزمن.
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكا للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

وبهذا يُعَدُّ مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها بتلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (دييتريش وبيغاير، Dietrich & Pigeyre. 2016). فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كان متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول إن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات ذات كفاءة.

ويمكن تعريف الكفاءات التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بناءها والمتمثلة في (سكوت، Scott, 1991):

– **قاعدة المعرفة**

هي نوع من أنواع قواعد البيانات لإدارة المعرفة وهي توصف بأنّها مخزن للمعلومات إذ تساعد على جمع للمعطيات وترتيبها ونشرها والبحث فيها والانتفاع منها.

– **إطار المعرفة**

يتمثل في تحديد العلاقات ما يبن الوحدات العملية والمعرفة ويجسد ببنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها.

– **ديناميكية المعرفة**

وهي عبارة عن تفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمخولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الكفاءات تعد مصدرا لتميز المؤسسة وتفردها عن غيرها من المؤسسات، ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم.

ثانيا: أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة

يشهد عالمنا في الوقت الراهن تحولات جذرية متلاحقة، الأمر الذي انعكس على مختلف المؤسسات في جميع أنحاء العالم؛ وفي إطار التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العملية والإبتكارية يتعين على المؤسسات مراجعة واقعها واستشراف مستقبلها، خاصة أن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري يتجه نحو الاعتماد المكثف على المعارف والكفاءات (دييتريش وآخرون، Dietrich et al 2010.).

1-منزلة الكفاءات البشرية في بعض المصطلحات المعاصرة

لا شك أن إفرازات العولمة والاقتصاد الجديد أثّرت بشكل أو بآخر في الوسط التنافسي داخل السوق، مما أثر بدوره مباشرة في المؤسسات وخاصة الأفراد، نظرا إلى اعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، ممّا يخلق علاقات بين الكفاءات البشرية وبعض المصطلحات الأخرى منه:

1.1 علاقات الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات Information Technology Competencies

نتيجة ظهورتكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراتها على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي:

- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور وانتشار استعمال الانترنت)، والذي خلق نوعا من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيّرين امتلاك درجة عالية من الكفاءات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.
- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب – كما هو معروف – أفرادا ذوي كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.
- اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض لحالات، والذي يتطلب من الموظفين امتلاكهم كفاءات ضرورية لمزاولة هذه الأعمال.

ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة نذكر ما يلي(كرلان، (Kerlan, 2012:

- استحداث مناصب خاصة، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلفين بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفرة.
- استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات ومن بينها اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية عن طريق الانترنت.
- ظهور طرق وأساليب جديدة للتعامل مع العملاء في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة

(خاصة رجال البيع والمندوبين) لتتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة مع اختصار طرق التوزيع.

وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة أساسية تمثل محصلة ما نحتاجه في عصر المعرفة والموضحة في الجدول (01) الذي يبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد للتكيّف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات، كالتحكم في التكنولوجيات الجديدة، وتعلم الاعتماد على الذات وكذلك ضرورة العمل الجماعي ......الخ من أجل تحقيق أهدافها المحددة مسبقا.

الجدول (01) يبيّن مجموعة من الكفاءات التي يجب توفّرها لدى الفرد

الكفاءات	تعاريفها
الحس النقدي والبناء	حل المشاكل، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة.
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشاكل وكذلك طرق جديدة للاتصال.
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجديد، الإجماع....الخ
فهم التدخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي، والمعرفي والأخلاقي (إدارة التنوع البشري)
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة.
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأجهزة الالكترونية الخاصة بالمعرفة والتحكم فيها.
المستقبل الوظيفي واكتساب الاعتماد على النفس.	الاستمرار في التعلم والتدرب من أجل مسايرة التطورات وكذا العمل على التنمية الذاتية.

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب القاهرة،2002،ص145، بتصرف.

نخلص مما سبق إلى القول أن هناك تأثيرا متبادلا بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن تطوير الكفاءات يزيد في قوة ودرجة الإبداع والابتكار وبالتالي انتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات، في حين فرضت هذه الأخيرة على المتعاملين التكيف مع هذه التكنولوجيا ومحاولة إكتسابها واستخدامها من أجل التفوق.

2.1 علاقة الكفاءات بالأداء

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء والكفاءة، يجب ان نعرّف الآداء فهو أولا يجمع بين الفاعلية والفعالية، فالمستوى الأول يتعلق بالفعالية وهي درجة تحقيق الأهداف مهما تكن الوسائل المستعملة، والثاني يتعلق بالفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها (الدحام، 2015)، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة ويستمد الأداء الكلّي للمؤسسة مصادره من معينين، الأول داخلي وهوالأداء البشري، التقني، المالي، والثاني وهو وضع المؤسسة في السوق الذي يسمح لها بتحقيق إيرادات، وبما أن كفاءات الأفراد تسهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتتمثل في ما يلي:

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جديدة.
- الأداء هونتيجة تطبيق للكفاءات.
- يرى (نووآخرون، Noe & others, 2006) أنّ كفاءة الفرد هي قدرته على إنتاج اللغة وأداؤه هوالاستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة».

أما نقاط الاختلاف فهي الاتية:

أ. مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة.

ب. لا تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جديدة في الأفراد ويكون هناك سوء توزيع في الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد.

ت. غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد.

ث. عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية).

وكمحصلة لما سبق نخلص إلى أن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج، وكفاءات الأفراد ماهي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية.

2. آليات وأهداف تنمية الكفاءات البشرية

أشار العديد من الباحثين (بوتاييي وغيلبرت، Bouteillet & Gilbert, 2016؛ لفيبور، Lefébure, 2014؛ لبرون وآخرون، Lebrun & others, 2014) في مجال الإدارة إلا أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، فقد أصبحت حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري، لذلك يتعين على المؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

تُعرّف تنمية الكفاءات بأنها «مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى تهدف لتحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار والتكوين والتوظيف والتحفيز وغيرها من الوسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها» (النصير، 2013).

ويذهب بعض الباحثين (بريتي، Peretti, 2016 ؛ ستوري ودافيد، Storey & David, 2004؛ بريي وآخرون، Brillet & others, 2016) إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، بل هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، فيمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

يمكن القول انطلاقا من التحليل السابق: إن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل عمودي وأفقي، إذ يسمح التكامل العمودي بتكييف الكفاءات البشرية مع مهمّة المؤسسة، أما التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية

فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية، تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملية تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها (راوية، 2000):

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد.
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.
- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة الإستفادة منها بالشكل الأمثل.
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا) وهوما يصطلح عليه" بالكفاءات المتعددة".
- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإنّ عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي بفضل إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.
- تدريب الأفراد، لا سيّما المدراء منهم، على كيفية إتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة.
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة.
- التقرّب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية الكفاءات).

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات البشرية

يشهد العالم تناميا كبيرا لدور المعرفة والمعلومات واستخدام ذلك في كل المجالات، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح العنصرالبشري هو العنصر الأهم في تطوير الأداء وتحسينه داخل المؤسسة، إذ يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين والتوظيف وغيرها الواقعة ضمن اهتمامات إدارة الكفاءات البشرية التي سنبيّن لاحقا البعض من مفاهيمها وأهدافها ومراحلها وكذلك مجالات إدارتها.

أولا: إدارة الكفاءات البشرية)أهدافها ومجالاتها)

قبل التطرق إلى مجالات إدارة الكفاءات البشرية من المهّم أن نلقي الضوء أولا على مفهومها وأهدافها.

1-مفهوم إدارة الكفاءات البشرية The Concept of human Competency Management

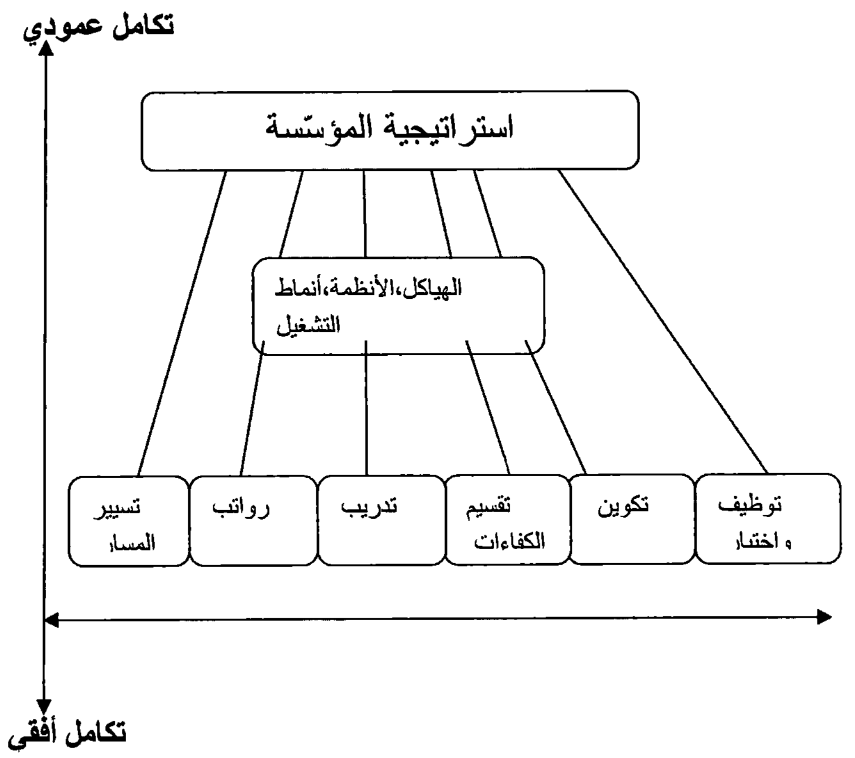
يعرف (فان بيروندك، Van Beirendonk. 2006) إدارة الكفاءات بأنّها: «عبارة عن مجموعة من تطبيقات إدارة الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين».

يعرف (سوري وتياري،Sauret & Thierry. 1993) إدارة الكفاءات بأنّها: « تصميم وضع، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة، بشكل مسبق (من حيث الكفاءات والحجم) تبعا لخطتها الاستراتيجية (أو على الأقل تبعا لأهدافها على المدى المتوسط)، مع تضمين العاملين في إطار مشروع تطوير وظيفي».

وعرّفها (حجازي، 2006) أيضا بأنّها: «التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل».

ويعرف (بوير وإكيباي،Boyer & Equibey. 2001) من جهته إدارة الكفاءات بأنّها: «الهدف لاستعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحوالأحسن»، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست

أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي، إلا أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من عمودي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

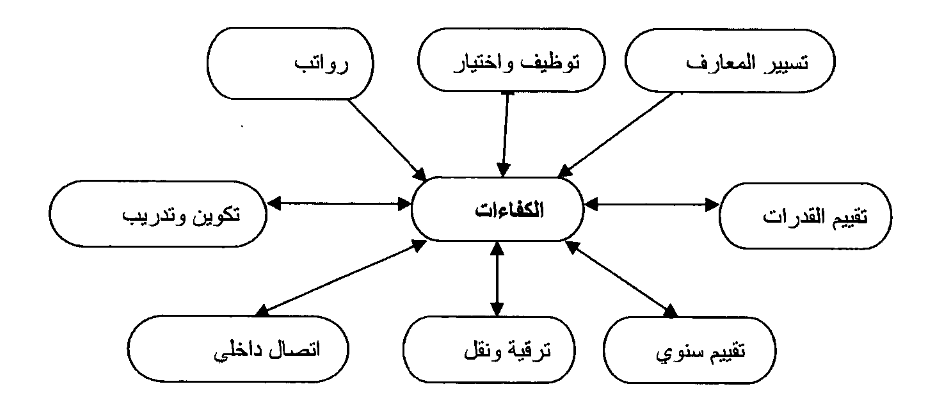


الشكل رقم)04(يبيّن التكامل الأفقي والعمودي لتسييرالكفاءات

Source: Anne Killi, Référentiel de compétences Cœur des métires. Plate-forme « Métiers du développement territorial ». September 2005. France. p3

يوضح هذا الشكل أن التكامل العمودي يبحث عن تكيف الكفاءات مع مهمة المؤسسة، نظرتها وإستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة، منظمة ومطورة بطريقة معينة تسمح بتحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها.

أما في التكامل الأفقي، حسب (بيروندك، Beirendonk, 2006)، فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية (توظيف، تكوين، تقسيم الكفاءات...) فيما بينها بحيث تكون الكفاءات وسيلة مثلى لتحقيق هذا التكيف وبهذا تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية متمركزة حول الكفاءات وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم (05) يبيّن تمركز أنشطة إدارة الموارد البشرية حول الكفاءات.

Source: Van Beirendonck, L. « Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise «. De boeck: Belgique, 2006, p33.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الكفاءات أصبحت محور تمركز أنشطة إدارة الموارد البشرية كافة، لكونها تعتمد عليها كثيرا، وهو ما أدى إلى ضرورة تكييف الكفاءات مع كافة التغيرات التي حصلت أو ستحصل في المؤسسة.

ولتعريف شامل لإدارة الكفاءات يمكن القول بأنّها: « العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالحفاظ على أهم مواردها وهي الكفاءات، وتعزيز قدرات عملها وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لها، وهذا بغرض تحقيق أهداف المؤسسة » (كيلي، Killi, 2005).

من هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لإدارة الكفاءات وهي « تلك الأنشطة والجهود التي تتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل وتوفيرالمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة «.

إذن، تشمل إدارة الكفاءات ما يلي (دفيليكس وراتور، Defélix & Retour, 2008):

- تحولا من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة.
- مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبيّ احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمّا ونوعا، خدمة للأهداف متوسطة وطويلة المدى.

• إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على التجديد، ونقل الكفاءات والحفاظ عليها.

وبالتالي يمكن التمييز بين المؤسسات التي تعتمد إدارة المهام والوظائف وتلك التي تعتمد إدارة المعارف والكفاءات كما يلي:

الجدول (02): الفرق بين إدارة المهام وإدارة المعارف

النموذج (أ): إدارة المهام	النموذج (ب):إدارة المعارف
العاملون Operators	الفاعلون Actors
تنفيذ العمل الموصوف	تجاوز ماهو موصوف
تنفيذ العمليات	القيام بتصرفات وردود أفعال
تبني سلوك معين	اختيار مسار (توجه) معين
الإدارة من خلال الرقابة	الإدارة من خلال القيادة
الغاية هي الوظيفة Job	الغاية هي قابلية التوظيف Employability

المصدر: محمود عبد الفتاح رظوان (2013)، ادارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر»

2. أهداف إدارة الكفاءات البشرية

تسمح إدارة الكفاءات للمؤسسة بتحديد كفاءات مواردها البشرية وتكييفها مع أهدافها وتوقعات العاملين، وبالتالي يجب توضيح أهداف العملية الإدارية، أي تحديد المجالات التي تتوقع المؤسسة أن عملية إدارة الكفاءات تحقق فيها قيمة إضافية معتبرة مقارنة بالممارسات الحالية.

وعموما تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق ستة أهداف رئيسية هي (الصرايرة، 2017):

أ. وضع أسس علمية مناسبة لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تمكّن من تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.

ت. ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.

ث. التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وبتحديد أنسب نظام للتحفيز.

ج. خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة، ممّا يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.

ح. زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة، ممّا يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

فإدارة الكفاءات إذن تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى منصب العمل، وتقوم بدلا من ذلك على المعارف والخصائص المهنية الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بتنمية مستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدرا من المرونة في التفكير بما ينشر بينهم الدافع والطموح لابتكار نماذج وطرق حديثة لإنجاز النتائج المرغوب فيها للمؤسسة (النصير، 2013)، وفي بيئة يسودها التعلم أيضا، يصبح من الضروري أن يتشارك الأفراد في وجهات النظر، المعارف،المعتقدات، والأهداف من أجل أن تتعلم المؤسسة وينمو البعد الإجتماعي.

وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات إلى ممارسات تسهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة متعلمة وأكثر تنافسية (زروال،Zaroual, 2003) .

3-مقاربات في خصوص إدارة الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذا مدلول بسيط، أي متمثلا في قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة (رضوان، 2013)، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لارتباطها بمفاهيم استراتيجية وبإدارة الموارد البشرية، حيث إن فهم علاقات الكفاءات بتلك المفاهيم تسهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي (سيدي صالح، 2017):

1.3 المقاربة الادارية

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة الإدارية في مجمل المعارف، أو الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال يشمل المعرفة،الكفاءة أو حسن التصرف والسلوكيات (بروس وآخرون، Bruce & others, 2005).

إن المقاربة الإدارية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإنّ الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم ذلك تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على فعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكّن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة في الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، ذلك أنّ الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية (لين وآخرون، Lin & others، 2012).

2.3 المقاربة العملية

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجيا. فبالتفاعل الايجابي تتوفر لدينا كفاءات ذات تميز. إن القدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من قبل المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية التنافسية (زارفيان، Zarifian, 2001).

3.3 المقاربة الاستراتيجية

وتُحدّد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من قبل المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار وسائل تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة (حسين، 2017).

ولتحقق أهدافها المنشودة، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذلك ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من اثر أفضلية تجميعها ومن ثَمَّ بناء الكفاءات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز.

4-مجالات إدارة الكفاءات البشرية

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فان الكفاءات بحاجة إلى إدارة ومتابعة من خلال التقييمات الدورية كما أنها بحاجة إلى تقوية وصقل من خلال عمليات التطوير، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم وغيرها من المجالات الكبرى لإدارة الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي: إعداد مواصفات الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية، تطوير الكفاءات البشرية ورواتب الكفاءات البشرية (حجازي ومعاليم، 2012).

1.4 إعداد مرجعيّة الكفاءات البشرية

يمثل إعداد مرجعيّة الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لإدارة الكفاءات عند وضعها حيز التطبيق حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الاداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات.

تعتبر مرجعية الكفاءات حجر الزاوية في قيادة الموارد البشرية، فهي طريقة أساسية لا غنى عنها، إذ تسمح بتوضيح دراسة الوظائف ودراسة الإمكانيات البشرية للمؤسسة وتعتبر أداة نوعية قاعدية لضبط الكفاءات مع الاحتياجات الاستراتيجية، فهي قائمة تضم وصف لكافة الكفاءات الأساسية المطلوبة لإنجاز العمل، وظهرت هذه الطريقة في سنوات الثمانينيات في فرنسا (رتور، Retour. 2005).

وتعتبر مرجعية الكفاءات طريقة فعالة لترشيد تسيير الموارد البشرية وضمان جودة عملية التوظيف، ولقد قدمت عدة تعاريف لمرجعية الكفاءات نذكر أهمها:

تُعرّف مرجعية الكفاءات بأنها: « الطريقة التي تسمح بحصر الكفاءات المطلوبة من

أجل الحصول على عمل، الكفاءات الحقيقية المكتسبة من قِبَلِ الأفراد العاملين، بغية تحليل الإختلالات بين المطلوب والحقيقي» (فيلالي، Filali, 2007).

كما تعرف بأنّها: «وثيقة تحدد جميع الكفاءات المفيدة للمؤسسة في الحاضر والمستقبل، بالإضافة إلى تحديد مستويات التعقيد المتزايد داخل المؤسسة، وهي طريقة لتسهيل العلاقات مع شركاء المؤسسة « (لابروف، Labruffe, 2003).

ونستنتج من هذا التعريف أنّ مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نموذج عمل في الفرع المهني وتنجز من قبل المسئولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن ثم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيّد.

وتسمح مرجعية الكفاءات بـ(صبرينة، 2017):

أ. تعريف الكفاءات الضرورية المطلوبة لأداء العمل.

ب. إعطاء الأولوية للكفاءات المتعلقة بالوظائف على أساس تحليل الأنشطة.

ت. تحديد مستوى الكفاءات المطلوبة لوظيفة معينة.

ث. تعريف وتحديد مستوى الكفاءات الحالية.

ج. قياس الفجوات بين الكفاءات الحالية الفعلية والكفاءات المطلوبة.

وكتعريف شامل لمرجعية الكفاءات يمكن القول بأنها: طريقة تسهم في تشخيص الكفاءات المهمة لتطور الفرد نحو وظيفة جديدة، كما تعتبر طريقة لتقييم مجموعة الكفاءات المطلوبة لحسن سير العمل، وتمكّن المسؤولين من توقع الاحتياجات التكوينية وتكييف أفضل للتوظيف، إذن هي طريقة في خدمة الأفراد العاملين من أجل إعداد ودعم حياتهم المهنية، وتكون في شكل قائمة لكافة كفاءات المؤسسة، وتهدف هذه المرجعية لمساعدة المؤسسة على إدارة فعالة للكفاءات المرتبطة بالوظائف التي تتوافق معها (هيسلر، Heisler, 2013) .

1.1.4 أهداف مرجعية الكفاءات

تهدف طريقة مرجعية الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردها فيما يلي:

- **نقل موضوع والغرض من تقييم المهمة إلى الكفاءات:** في سياق البحث المستمر عن الجودة، فإن تحقيق المهمة فقط لم يعد كافيا لتحقيق الأداء، لذلك فقد تم إدخال وتقديم الكفاءات كموضوع للتقييم، وهذا ما جعل المسير يبدأ في التفكير في النتائج وكيفية الحصول عليها.
- **جعل التقييم الفردي موضوعيا:** إن صياغة الممارسات المهنية تحد من التحيز في عملية التقييم وتؤدي إلى علاقة أكثر شفافية تقوم على المشاركة في نفس موضوع التقييم.
- **زيادة الإنصاف والعدالة:** بدون مرجعية للكفاءات فإن مستوى الطلب من أجل الحصول على الوظيفة نفسها قد يختلف وفقا للمقيمين، كذلك فإن تقييم الممارسات المشتركة بين عدة وظائف أو عدة مناصب مضمون، وأخيرا إجراء قدر أكبر من المساواة في المعاملة.
- **توجيه تطويرالكفاءات:** وتهدف مرجعية الكفاءات إلى توجيه السلوكيات بما في ذلك التعلم، الممارسات التي تصف نسبيا الأهداف التي وضعها الأفراد العاملون بالمؤسسة وحدهم أو برفقة طرق تطوير الكفاءات.
- **تسهيل التعديلات التنظيمية:** إنّ مرجعية الكفاءات تيسّر تحديد وتعريف الكفاءات المطلوبة من أجل كل منصب متعلق بكل مهنة، كما أن مرجعية الكفاءات تسهل التوقعات وتعطي معايير موضوعية من أجل تقييم قدرة الأفراد العاملون على التّكيّف.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة الذكر فإن مرجعية الكفاءات تهدف إلى تحقيق ما يلي (آركاند وآخرون، Arcand & others, 2006):

أ. إجراء تقييم للكفاءات من أجل تحديد مشروع مهني.

ب. وضع برنامج تكويني يتناسب والاحتياجات الحقيقية مع الأخذ في الاعتبار الإختلالات بين متطلبات الوظيفة والكفاءات الفعلية للأفراد العاملين.

ت. تحديد شبكة لتقييم المترشحين في إطار مقابلات التوظيف على أساس الكفاءات

المطلوبة في الوظائف الشاغرة.

ث. تحديد معايير النقل الوظيفي من خلال إدخال نظام جسر بين الوظائف مع الأخذ في الاعتبار مستوى الكفاءات وليس الأقدمية.

2.1.4 مراحل مرجعية الكفاءات

لتطبيق طريقة مرجعية الكفاءات فإنه لابد من المرور بعدد من المراحل تتمثل في:

- **التحقق من المهن والوظائف المعنية:** وخلال هذه المرحلة يتم:
  - ☐ التحقق من صحة الوظائف المرتبطة وعنوان وأسماء المهن.
  - ☐ عرض في مجموعات المهن المدروسة والوظائف ذات الصلة.
- **تحديد المهام الرئيسية للوظائف:** ويتم في هذه المرحلة مايلي:
  - ☐ البحث عن المهام الرئيسية أو الأساسية للوظيفة.
  - ☐ تحديد وملاحظة خصوصيات بعض الوظائف.

3.1.4شروط إعداد مرجعية للكفاءات

من أجل إعداد مرجعية للكفاءات فإنه لابد من توفير جملة من الشروط، نذكر أهمّها (ليكور، Lecoeur، 2008):

- **مرجعية الكفاءات يجب أن تكون محددة:** للحصول على مرجعية للكفاءات يجب أن تكون قابلة لأفضل استعمال من قبل الأفراد العاملين، المديرين وإدارة المؤسسة والموارد البشرية، وينبغي أن تسمح لكل مستخدم بتصور أو رؤية كل حالة عمل موصوفة.
- **مرجعية الكفاءات يجب أن تكون متجانسة:** يجب ضمان التجانس على مستوى صياغة الممارسات لتجنب التقلبات بين البيانات العامة جدا والبيانات الأكثر دقة والملموسة.
- **المرجعية يجب أن تتلاءم وتتجانس مع بيئتها:** إن التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات يهدف إلى تحليل المستقبل، صياغة الفرضيات والتوصية باتخاذ القرارات للحد من الفوارق والتباينات، إذن يجب على كل فرد عامل أن يكون قادرا على التموضع

داخل المؤسسة وضمن هذه الصناعة أو مجال النشاط، وإن أفضل ضمان لافتتاح أي مؤسسة هو بناء مرجعية للوظائف القائمة على مستوى قطاع أو فرع مهني.

- **يجب أن تستهدف مرجعية الكفاءات شيئا معينا:** بمعنى لا يمكن أن تصف عملا كاملا، لكن المرجعية تعبر فقط عمّن يقوم بمهنة حقيقية في الوظائف المعنية.
- **مرجعية الكفاءات تسهّل المقارنة الداخلية بين الوظائف:** من أجل تحقيق التنقل الداخلي أو تغيير الوظائف فمن الضروري أن تسهل المعلومات المتاحة العبارات، وهذا هو السبب في أنه يجب ضمان الكفاءات التي تمثل المعارف والقدرات المشتركة بين العديد من الوظائف والمهن خلال صياغة مرجعية الكفاءات.

4.1.4 فوائد مرجعية الكفاءات

لمرجعية الكفاءات عدد من الفوائد تعود على الهيئات التالية (كيلي، Killi, 2005):

- **أصحاب العمل:** وتستعمل خاصة في عملية التوظيف، وعملية وصف وتوصيف الوظائف وهذا من أجل تحقيق تسيير أفضل للموارد البشرية، خاصة تسيير المحتملين.
- **المختصين في التطوير:** تعطيهم إطار المرجعية من أجل تثمين تجاربهم، التكيف على نحو أفضل مع وظائفهم من خلال استكمال تكوينهم، كما تساعدهم في إيجاد سبل النقل.
- **مسؤولي التكوين:** تسمح لهم بتكيف مستوى الوصول إلى الشهادات والعناوين اعتمادا على المهن، توضيح الكفاءات الأساسية للاعتراف بها في عملية التحقق من صحة اكتساب الخبرات، وتحديد احتياجات التكوين المستمر من أجل تحسين التأهيل وتعزيز النقل الوظيفي.
- **الشركاء الاجتماعيين:** لتنفيذ شبكات الوضعية والأجور انطلاقا من مستوى الكفاءات.

وفي الأخير يمكن القول بأنه على أساس مرجعية الكفاءات تتم المقارنة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة ومن خلالها يتم التقييم، وعلى أساسها يتم اتخاذ قرار التنمية والتطوير (كاتو، Katou, 2008)، فهي مصممة على وجه التحديد لتعطي وفي وقت معين مقاييس محددة ومتوافقة من أجل القيام بعملية تقييم الكفاءات، وتعتبر وثيقة متطورة وشفافة للتقييم (لووهووبر، Lau & Hooper, 2008).

2.4 تقييم الكفاءات Competencies Evaluation

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة مهمة من مراحل إدارة الكفاءات وأحد مجالات إدارتها. فهي تعدّ المصدر الرئيسي للمعلومات حول الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، أو الكفاءات المطلوبة لتحقيق الإنجازات، فمن خلالها يتم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالمورد البشري ابتداء من التوظيف في حالة التقييم من أجل التوظيف، إلى التكوين، التطوير، الترقية، النقل، الحوافز، الأجور، المكافآت... الخ (فاسواني وفاسواني،Vaswani & Vaswani, 2017).

وتعرف عملية تقييم الكفاءات: « بأنّها العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعة في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف المنهجية أو التقنية، المعارف العملية، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل » (زهو وآخرون، Zhou & others, 2001).

فعملية تقييم الكفاءات تسهم إذن في إظهار أفضل الكفاءات من الأفراد العاملين بالمؤسسة، ولقد تم تصميم نظم تقييم الكفاءات لمساعدة المؤسسات على اكتشاف الإجابات عن الأسئلة الآتية:

- ماهي الكفاءات الضرورية لنجاح الاستراتيجيات؟
- هل نحن نختار أشخاصا بهذه الكفاءات؟
- هل الأفراد العاملين لديهم الكفاءات المناسبة أم إنهم يحتاجون للتكوين؟
- هل هذه التوقعات الوظيفية للوظيفة تتلاءم مع ثقافة واستراتيجية المؤسسة؟

من ناحية أخرى، يهدف تقييم الكفاءات بشكل أساسي إلى (الجيلالي، 2000):

- التأكد من أنّ الكفاءات المستخدمة تسمح بتأدية الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الجودة.
- مواكبة استخدام التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.
- معرفة مستوى الكفاءات في المؤسسة وتصميم نظام المكافات أو التعديل في نظام التكوين.
- تقييم فعالية نظام التوظيف.
- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

- الاسهام في تقدير الأهداف المستقبلية من خلال مستويات الكفاءات المتوفرة.
- تحفيز العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال تعريفهم بأدائهم الجيد للعمل.
- تقدير مدى فعالية المرجعيات المعتمد عليها في القياس.
- تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني (الترقية، النقل).
- تحديد موقف الفرد من أي نزاع مهني أو نقابي.
- توحيد قواعد التقييم بالنسبة إلى جميع القائمين به.
- معرفة مدى ملاءمة الملف الشخصي لمنصب العمل.
- تطوير الأفراد من خلال التعرف إلى الكفاءات الحالية ومن ثَمَّ العمل على تطويرها.

وبصفة عامة فإن تقييم الكفاءات يسعى إلى تحقيق التحديات أو الرهانات التالية (عبد الجواد، 2001):

أ. **على المستوى الاجتماعي:** تحقيق إستمرارية العمل للأفراد، ممّا يضمن ثقة الزبائن والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة.

ب. **على المستوى المهني:** ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية.

ت. **على المستوى التسييري:** ضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على أساس الكفاءات، على مستوى مختلف الوحدات والعمليات، وعلى مستوى المؤسسة برمتها.

وفي الأخير يمكن القول إن التقييم يحاول تحديد قيمة الفرد وكفاءاته في المؤسسة بالنسبة إلى زملائه، وبالنسبة إلى فرص الترقية، الأجور، الحوافز ظروف العمل، أي المزايا التي يجب أن يحصل عليها نظرا إلى كفاءاته حتى يستمر في العمل بمستوى فعال من الانتماء التنظيمي (لونغ، Long. 2008) .

ونذكر في ما يلي بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات (المغربي، 2009):

❑ **مقابلة النشاطات السنوية:** وتجرى في المؤسسات الصغرى والمتوسطة، وهي تسمح بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فانه على المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، ممّا يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين

وتطوير الكفاءات (هان وآخرون، (Han et Others, 2006.

- ❑ **المرافقة الميدانية:** وتسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقدم لهم النصائح لمساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، هناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل.
- ❑ **طريقة مراكز التقييم:** وتعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها «العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين " (الموسوي، 2009) الذين يستعملون مجموعا متكاملا من التقنيات مثل:

- ■ **المناقشات الجماعية:** وفي هذا الأسلوب يشترك من 5 إلى 7 أفراد في معالجة مشكلة خلال فترة محددة، ويتم تقييمهم أثناء حل المشكلة.
- ■ **المقابلة:** ومن خلالها يطرح المشاركون أسئلة شخصية مثل خبراتهم، نقاط قوتهم وضعفهم، ومن خلال إجاباتهم يتم تقييمهم، وقد تكون هذه المقابلات فردية أو جماعية.
- ■ **سلة القرارات:** وهي عبارة عن محاكاة للمهام الإدارية اليومية التي يصادفها الموظف، ويتضمن التمرين مجموعة من الوثائق التي ترد على بريد الموظف، ويتعين عليه معالجتها سواء من خلال التفويض للآخرين، أو إصدار قرار حولها...الخ، ويطلب من المشاركين أن يقرأ كل منهم الوثائق الواردة، وأن يقرر بشأنها ما يراه مناسبا.
- ■ **اختبارات شخصية:** وتستخدم لتحديد ما إذا كان الموظف يستطيع التكيف بفعالية مع الآخرين، وكذا لتحديد السمات اللازمة للنجاح.
- ■ **تمثيل الأدوار:** هنا يأخذ المشارك دور مدير أو مرؤوس، ويزود لاعب الدور كمدير بنص يتضمن معلومات عن أداء المرؤوس ويطلب منه كمدير أن يخطط لمقابلة مع المرؤوس لمدة تترأوح ما بين 30 و45 دقيقة، لمناقشة مشكلات الأداء، ويقوم بلعب دور المرؤوس أحد المقيمين المشاركين أو أحد أعضاء مركز التقييم.
- ■ **أسلوب المحاكاة:** والمحاكاة هي عبارة عن تدريب في العمل صمم لاختبار السلوك المتعلق بأبعاد الأداء في العمل الذي يتطلب من المشارك أن يستجيب سلوكيا للدوافع الوظيفية،

ويجب أن تكون الدوافع المتمثلة في المحاكاة أو التقليد متطابقة أو مشابهة للدوافع المتواجدة في حالات العملية الفعلية، وتتيح المحاكاة للعاملين حشد كافة العوامل والمتغيرات التي تحيط بالعمل وتؤثر في مستويات الأداء، وهذا من أجل التحكم فيها ولتطوير الكفاءات والأداء (ورايت وآخرون،Wright & Others, 2001).

- **القصة غير المكتملة:** ويقوم المدرب فيها بسرد قصة غير مكتملة (يجب أن تكون قصيرة وتحمل فكرة واحدة، وكذا يجب أن تكون هادفة ونابعة من البيئة المحلية وواقعية) ويترك المتدربين يتصورون الحل، وهي أسلوب فعال لتقييم قدرات الابتكار والإبداع لدى الفرد (أو لريش وآخرون، Ulrich & Others, 2012).

وفي إطارهذه الطريقة يشارك الأفراد الذين سيتم تقييمهم في مجموعة متنوعة من التمارين المستوحاة من الوضعيات الحقيقية للعمل التي يمكن أن تصادف في المؤسسة أو في المناصب المعنية.

وهي طريقة صممت لتقييم قدرات الفرد وكفاءاته المهنية بالمقارنة مع المنصب المستهدف، وكذلك لتحديد مدى احتياجات الفرد للتنمية والتطوير.

إنّ طريقة مراكز التقييم توضع بصفة عامة من أجل اختيار المرشحين للتوظيف، وخاصة من أجل التوظيف الداخلي، وهي تركز على وضع طالبي الوظائف في وضعيات أكثر قربا من الحقيقة العملية، ومن أجل التأكد من فاعليتها مع الوضعيات التي وضعت من أجلها (حسن، 2001)، فمن خلال هذه الاختبارات التي يوضع فيها المترشحون في وضعيات مهنية تصورية يمكن اتخاذ قرار التوظيف.

وتعتبر طريقة مراكز التقييم من أكثر الطرق استعمالا في مجال اختيار وتوظيف المترشحين لعملية التوظيف، وذلك لكونها أكثر تأقلما مع مشاكل الاختيار، وتستخدم هذه الطريقة في المؤسسات الكبيرة، وتستعمل لتقييم المدراء والرؤساء المشرفين لتقييم كافة الموظفين.

وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في كونها توفر مقياسا موضوعيا لكفاءات الأفراد، بالإضافة إلى أنها توفر معلومات محددة، كما يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية الأفراد، وتتسم مراكز التقييم بالإعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين،

كما أنها توفر معلومات قيّمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفـراد، وفي ضوء هذه الطريقة أصبح لعملية تقييم الكفاءات حدود واضحة وشروط تجعلها أكثر دقة وفائدة (بوزلي وبأو و، (Boselie & Paauwe, 2005.

3.4 تطوير الكفاءات Competencies Development

إنّ المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسة ليس في تحديد الكفاءات وإن كان ذلك بالغ الأهمية، بل في تطويرهذه الكفاءات فالتغيرات الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسة فرضت عليها الاهتمام أكثر بكفاءاتها وتطوير قدراتها الأدائيّة للتأقلم مع محيط يعرف بعدم الاستقرار، وإنّ عملية التطوير لهذه الكفاءات تكون من خلال عملية التكوين، التي تُعتبر وسيلة لتنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة وتقوية درجة تكييفهم في هذا السياق (لوفراني، Loufrani, 2011).

في حين يُعرف تطوير الكفاءات بأنّه: «عملية ديناميكية ومستمرة تسمح بتحقيق مستوى عال من المعرفة أو الحفاظ عليه من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق مجموعة متنوعة من الوسائل من أهمها التكوين لاكتساب خبرات عمل جديدة » (لين وآخرون، Lin & Others, 2012).

ولذا تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر (لوفراني وساغلياتو، Loufrani & Saglietto, 2015):

- **التكوين المرتكز على الكفاءات:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى اكتساب سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد.
- **التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات:** كان المدرب يظهر قديما كخبير ويقدم النصائح والاقتراحات، والدروس والتعليمات وكذلك المساعدة ويُشجِّع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كما يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم؛ أما مدربوالكفاءات فإنّهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

ومن خلال كل هذا فإنّ التدريب وتنمية الكفاءات يؤدّيان إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل ممّا ينعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية، ومن الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التدريب نذكر (عثمان، Othmane, 2011):

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الكفاءات للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر لإنجاز عملهم.

4.4 رواتب الكفاءات Competitors salaries

تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح وتطوير الأفراد الخاصة بإدارة الكفاءات وهذا ما يصنعه المسيرون لجمع الكفاءات وتطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية (بابلووليتراس، Pablo et Lytras, 2008).

إن الرواتب كانت مبنيّة على فكرة أنّ القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات، وتخضع أعمالهم للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل (بروكبانك وأو لتيش، Brockbank &Ultich, 2003؛ مصطفى، 2000).

ثانيا: الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات

إن المكانة التي يتميّز بها المورد البشري اليوم دفعت المؤسسات إلى زيادة الاهتمام به، وفي ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة التي تتميز بالتعقيد الشديد

والتغيير المستمر، ممّا فرض على المؤسسات ضرورة تبني كافة الطرق والأساليب التي تمكّنها من التعامل مع هذه الثروة من أجل التحكم في التغيرات المحيطة، ممّا يفرض على المؤسسات وضع إدارة تقديرية للتشغيل والكفاءات، وهي تعتبر أداة المؤسسة التي تمكنها من التحكم إلى حدّ ما في المستقبل ومواجهة تغيرات المحيط (لعمى ومسعي، 2014).

1. مفهوم الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات

تعد الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات من الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية، إذ أنّها تسهم في تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات وذلك من خلال البحث عن الملاءمة بين الاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية والكفاءات المتاحة، وقد عُرِفَ هذا الأسلوب في سنوات التسعينات من القرن الماضي (سلمر وشيو، Selmer & Chiu, 2006).

ويعرفها كل من (تيري وسوري، Thierry & Sauret, 1993) بأنّها: «عملية تهدف إلى ممارسة ومتابعة سياسات ومخططات النشاطات التي تسعى إلى التقليص بكيفية تقدير الفوارق الحاصلة بين احتياجات وموارد المؤسسة البشرية كميّا ونوعيا.»

يعرفها (تيري،Thierry, 1990) بأنّها «تصميم وتنفيذ ورصد سياسات وخطط العمل المتماسكة، وهواستباقي للحد من الفجوة بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة (من حيث العدد والكفاءات) على أساس الخطة الاستراتيجية، أو على الأقل على أساس أهداف المدى المتوسط المحددة بوضوح، ويشمل العاملين في إطار مشروع التطوير المهني».

وتعرف الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات أيضا بأنها: «طريقة وضعت من أجل توقع الاحتياجات من الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط، وتهدف إلى تكيف فرص العمل، الموارد البشرية والكفاءات المطلوبة مع المتطلبات الناشئة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية..الخ » (أولانيي، Ollagnier, 2005).

تشمل الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات مايلي (دييتريش وبيغاير، ietrich & Pigeyre, 2016):

- **الإدارة التقديرية للقوى العاملة:** وهنا تتوقع الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات التغيرات والتطورات الكمية من الأفراد على المستوى الجماعي (أي عدد الأفراد المطلوبين بصفة عامة)، كما تتوقع التقاعد، احتياجات التوظيف المهمة الموضوعة من أجل هدف النمو.

- **الإدارة التقديرية للكفاءات:** هنا تتوقع الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات التطورات النوعية من الأفراد على المستوى الفردي، وتسمح ببرمجة الإجراءات من أجل تنمية الكفاءات المستهدفة وتطويرها، وهذه البرامج مصممة من أجل أن تناسب كفاءات بعض الأفراد مع المناصب التي سيشغلونها في المستقبل (سواء كانت مناصب قائمة أو بصدد الاحداث).
- **الإدارة التقديرية للتشغيل:** الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات تتوقع التغيرات في نسبة ومحتوى المهن، من ذلك على سبيل المثال: الإعداد لإطلاق خدمة جديدة، تنويع النشاطات أو إنشاء مؤسسة جديدة.
- **الإدارة التقديرية للمسار المهني:** تسعى الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات إلى تقديم دورات التطوير المهني للأفراد.

2. أهمية الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات

تتجلى أهمية الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات للمؤسسة في العناصر التالية (وناس وباشا،2013):

- تسهم في جودة عملية اتخاذ القرار، فعلى ضوء الفارق الناتج من المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق، وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية كالترقية والنقل والدوران الوظيفي والتوظيف بمختلف أنواعه (المؤقت، الدائم، التعاقد. الخ)، والتسريح والتدريب والتكوين... الخ.
- تؤدي الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة ،ويعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة من عدم رضا العاملين، بالإضافة أيضا إلى التحكم في التكاليف مثل تكاليف التوظيف وإعادة التوظيف، تكاليف التدريبات والتكوينات الإضافية.

- تسمح للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لعامليها من جهة وبتحقيق البعد الإنساني والحفاظ على سمعتها من جهة أخرى، إذ تأخذ المؤسسة على عاتقها مسؤولية جعل العامل قابلا للتوظيف سواء داخلها عن طريق تكوينه على وظائف أخرى أو نقله أو ترقيته، وفي حالة ما إذا تعذرعليها ذلك تقوم بتكوينه بالطريقة التي تسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى، كما يمكن أن تساعده على إنشاء مشروع أو مؤسسة خاصة، من خلال ما يعرف بالقابلية للتوظيف وهي في الأصل مشروع شخصي ومبادرة من العامل نفسه والذي يوفر على المؤسسة تكاليف التسريح.

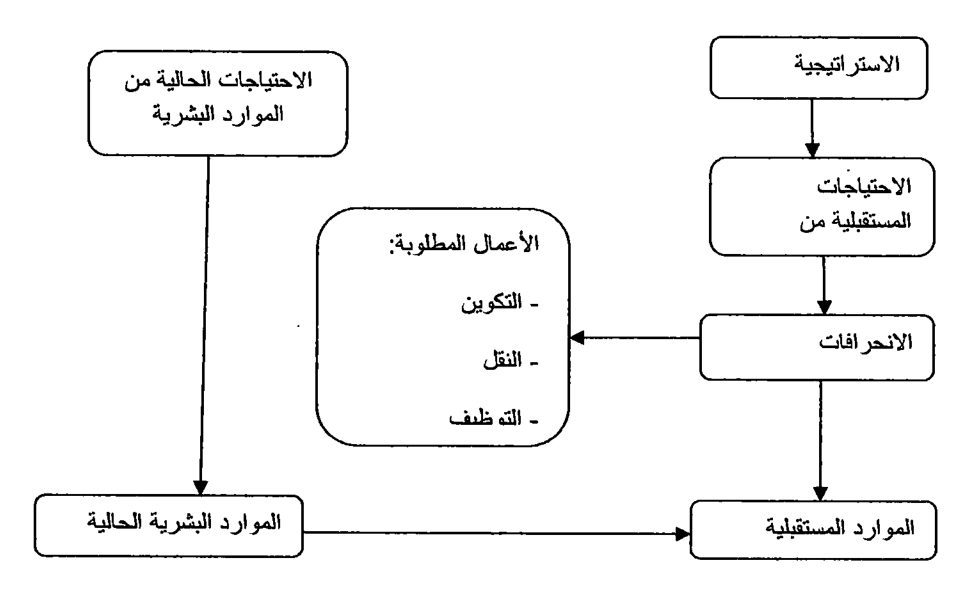
3. أهداف الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات

تسعى المؤسسة من خلال استعمالها لأسلوب الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات لبلوغ جملة من الأهداف من أهمها (هسلر، Heisler, 2003):

- ❑ تسهل التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة بغية تعزيز الوظائف القائمة، وإعداد التحويل من الوظائف المهددة.
- ❑ خلق وظائف جديدة للمستقبل.
- ❑ توقع التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية.
- ❑ توفير الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب من أجل ضمان جودة الإنتاج.
- ❑ الحد من صعوبات التوظيف.
- ❑ التعامل مع مشكلة الهرم في الأعمار.
- ❑ التعامل مع حالة زيادة العرض من الموارد البشرية.
- ❑ تنمية وتطوير مؤهلات وقدرات الأفراد العاملين.
- ❑ مرافقة التغيرات في تنظيم العمل والإنتاج.
- ❑ تشجيع مشاركة الأفراد العاملين في مشروع التطوير المهني أي الاهتمام بالمسار الوظيفي.
- ❑ توازن أفضل بين القدرة التنافسية، المؤسسة المؤهلة وتطوير كفاءات الأفراد.
- ❑ تنفيذ التدابير اللازمة من أجل استكمال الكفاءات المطلوبة.

4. آلية عمل الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات

حسب)ديبتريش وبيغاير، (Dietrich & Pigeyre, 201، يرتكز نموذج الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات على العناصر التالية:



الشكل رقم (06) يبين نموذج التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

Source: D. Ulrich, W. Brockbank, A. Yeung, and D. Lake, "Human resource competencies and empirical assessment, " Human Resources Management, 34(4), pp. 4731995 ,496-.

1.4 تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة

من الجانب الكمي (هرم الأعمار، توزيع التكوين حسب المستويات، تحليل التدفقات، مستوى المكافآت) ومقارنته مع المنافسين إن أمكن.

بالإضافة إلى الجانب النوعي للموارد، وذلك لوضع فهرس أو مرجعية للكفاءات في المؤسسة، ومرجعية كفاءات لكل منصب عمل.

مثال عن مرجعية الكفاءات المطلوبة لشغل منصب قيادي: إقامة علاقات من خلال العمل، تنمية الآخرين، الفهم المتبادل، الثقة بالنفس، الرقابة الذاتية، المبادرة، الخبرة المهنية، التفكير بأسلوب تحليلي، **العمل ضمن الفريق والتعاون، التوجه بالعملاء، القدرة على توجيه الآخرين، التصرف بمرونة، الخ.**

كما يشمل التحليل، تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكنها تغيير محتوى الوظيفة مثل: التقنيات الجديدة، المنافسة، متطلبات العملاء ... الخ.

2.4التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات

تتطلب هذه المرحلة وضوح الرؤية والاستراتيجية بشكل كاف حتى تتم ترجمتها إلى احتياجات من الكفاءات، وتوضع قائمة الوظائف المستهدفة بالكفاءات المطلوبة، والوظائف الأكثر حساسية، ثم تستنتج الانحرافات بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة مستقبلا.

3.4اتخاذ الإجراءات التصحيحية

يتم وضع خطط العمل حيّز التنفيذ لتحقيق أهداف إدارة الكفاءات، وتتمثل هذه الخطط أساسا في (دولان وآخرون،2003 ,Dolan & others):

التوظيف:

حتى تكتسب المؤسسة كل الكفاءات التي تحتاجها، فإنها تكون مخيرة بين توظيف الأفراد الذين يمتلكون هذه الكفاءات، من خارج المؤسسة، أو تكوين الأفراد العاملين في المؤسسة.

وعندما تعتمد على التوظيف الخارجي فإنها تتحمل نفقات إضافية وتقلل من إمكانية الترقية داخليا والتي قد تعمل كحافز للعاملين الحاليين في صورة تطبيقها.

النقل الوظيفي:

إن مزايا انتقال الأفراد بين المناصب والوحدات التنظيمية واضحة خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية أو بتحضير الأفراد وتهيئتهم للمناصب العليا. ولهذا الغرض يتم إنشاء بعض المناصب المسماة «وظائف الإنتظار» مثل المكلف بالدراسات، وهذه الوظائف تعد ممونا أساسيا بالكفاءات التي تساعد الأفراد على شغل مناصب المسؤولية .

وفي الواقع، يصعب تنظيم هذه العملية وتحقيقها، لأن الأفراد ورؤساءهم قد لا يرغبون في التغيير ممّا يتطلب ربط المكافآت ومسار الفرد في تحصيل الكفاءات الجديدة أو التكميلية بالتغيير في المناصب.

التدريب (التكوين):

إن الكفاءة تكتسب وتؤكد من خلال التدريب المتواصل الذي يشكل وسيلة مهمة وممتازة لتنمية الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية وبالتالي سد الفجوة في الكفاءات، ويحتاج التدريب المتعلق بإدارة الكفاءات إلى الجمع بين تكييف الأفراد مع أنماط التسيير الجديدة وتحضيرهم للمستقبل (عثمان وآخرون، Othman & others, 2012) .

المكافآت:

لا بد في إدارة الكفاءات من ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات لدى الأفراد العاملين، حسب طبيعتها، وتنوعها أو درجة التحكم فيها، من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة تحتاج إليها المؤسسة، ومشاركتها مع زملائهم لتكوين كفاءات جماعية بغية الحفاظ على الأفراد الأكفاء حتى لا يتحولوا إلى المؤسسات المنافسة (ديون وريشاب، Dion & Richebe, 2002).

بالإضافة إلى هذه الأنشطة، فإن إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات ترتبط بتقييم الأداء لغرض تحديد الاحتياجات، بالتضمين والتمكين الذي يحتاج إلى تعليم الأفراد أولا ثم فتح المجال أمامهم ليكونوا شركاء في المؤسسة ويعملوا على تحقيق القيمة لها.

5 . المبدأ الأساسي لأسلوب الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات

إن الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات تميز بين منطق المناصب ومنطق الكفاءات إذ يشير الأول إلى أن التنظيم والإدارة في المؤسسة يكونان حسب هيكل تنظيمي وذلك وفق تسلسل المناصب، وهذا المنطق يرتكز على الأساسيات التي وضعها « تايلور» في الإدارة العلمية للمؤسسات، و» فايول» في المبادئ العامة للإدارة العامة، وهذا المنطق قائمٌ على فكرة أن لكل فرد من العمال في المؤسسة منصبا محددا ومميّزا بمواصفات ومسؤوليات وبمستوى سلمي خاص، تمكن الفرد من القيام بالنشاطات المتعلقة بالمهام التي تدخل في إطار هذا المنصب فقط وفي حالة امتلاكه لكفاءات أخرى فإنه لا تكون ثمة إمكانية لتثبيتها إلا بتغيير المنصب) بن ساهل وعبود،2013)، أما منطق الكفاءات فيعني تصورا للتنظيم في المؤسسة يكون على أساس مجموعة من التشغيل الخاص حيث كل تشغيل خاص يضم مجموعة مناصب.

وقد عرف التشغيل الخاص على أنّه « تجميع لمناصب أو لوضعيات العمل ذات الخصائص المشتركة التي يمكن أن يشغلها نفس الفرد » (سكانلان، 2007 ،Scanlan) وتتمثل أهم أنواعه في:

- **التشغيل الحساس:** وهوتشغيل خاص يمكن أن يتغير جذريا تحت تأثير تطورات المؤسسة والتغيرات التكنولوجية، أي الذي يقدر له حدوث تغيرات بالزيادة أو النقصان في الجماعات.
- **التشغيل الأساسي:** وهوتشغيل ذو أهمية بالغة بالنسبة إلى المؤسسة ويرتبط بجوهر مهمتها. وبالعمليات الحاسمة لأدائها والمؤسسة لا تستطيع المغامرة على مستواها، عن طريق تكليف أفراد لا يملكون الكفاءات اللازمة لأدائها، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع هوالذي يشكل موضوع الاهتمام الرئيسي للإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات.

6. أدوات الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات

إن المؤسسة ومن أجل تطبيق أسلوب الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات فإنها تعتمد على جملة من الأدوات من أهمِّها (بريتي، 2008 ،Peretti):

- **خريطة التشغيل:** هي تمثيل بياني لتموضع كل تشغيل خاص، أي يظهر نقاط تقاطع العائلة الاحترافية، ومستويات التأهيل المختلفة، كما يبين المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات مختلفة.
- **هرم الأعمار:** هوتمثيل بياني للأفراد العاملين بالمؤسسة حسب العمر والنوع في وقت معين، وهو أداة لا غنى عنها لتنفيذ الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات لأنه يسمح بعرض أحسن الأفراد في الوقت المناسب، كما يسمح بتوقع التغيرات المتوقعة في مجال التوظيف، التدريب أو تقليص حجم العمالة، وإن تمثيل النوع يتيح معرفة إذا كان عدد الذكور أو الإناث هوالغالب في المؤسسة، كما أن هرم الأعمار هو أداة قيمة لتنفيذ الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات من أجل تجنب ومنع النزوح الجماعي لكفاءات كبيرة السن، وضمان استمرارية وديناميكية المؤسسة من قبل القوى العاملة الشابة، كما

أنه يساعد على ضمان المساواة بين الجنسين وتوفير الكفاءات التي يمكن أن تأتي من التوازن بين الجنسين.

- **مرجعية الكفاءات:** كما ذكرنا سابقا فهي تسمح بإجراء أكثر نوعية، وهي وثيقة تقدم عرضا خرائطيا للمهن بشكل مبسط وعملي، فمن خلالها يتم ربط كل وظيفة مع قائمة من الكفاءات ومستوى الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، وتعد مرجعية الكفاءات أداة رئيسية لتنفيذ الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات لأنها تسمح للمؤسسة بمعرفة إذا ما كان لديها ما يكفي من الكفاءات بالحجم، كذلك مستوى توفرها وإتقانها، حالما يتم هذا التحليل يتم قياس الفجوة بينها وبين هدف المؤسسة من حيث الوظائف والكفاءات، ومن الممكن التركيز على الوظائف المعرِّضة، بل إنعكاس على الوظائف التي يمكن أن تختفي، والتي تتطلب إعادة تدريب، والوظائف المعرضة للأخطار والوظائف الاستعجالية. وبفضل مرجعية الكفاءات يمكن للإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات التركيز على هذه الوظائف والتحديات الاقتصادية والاجتماعية المهمة للمؤسسة، وبمجرد تحديد هذه الوظائف وتحليلها تستخلص الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات الإجراءات التي وضعت لإعداد الأفراد ومرافقتهم خلال هذه التغيرات.
- **ميزانية الكفاءات:** هي الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وجرد المعارف، (المعارف العملية والمعارف السلوكية)، ويستعمل هذا الجرد من أجل الحصول على مشروع مهني أو مشروع تكويني، أي أنها عملية أو وسيلة تسمح بتقييم الكفاءات المهنية والفردية وكذلك الإمكانيات المجندة في إطار تحضير مشروع مهني أو برنامج تكويني.

7. فوائد الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات

إن المؤسسة وفي إطار استعمالها لأسلوب الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات تتوقع وتسعى لتحقيق جملة من الفوائد منها ما يعود على المؤسسة ومنها ما يعود على الأفراد العاملين، وأهم هذه الفوائد (ستوري ودافيد، Storey & David, 2004):

- **بالنسبة للمؤسسة**

أ. توقع تكيف الكفاءات مع الوظائف.

ب. التحكم في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

ت. الحصول على أفضل توليفة بين العوامل التنافسية للمؤسسة المؤهلة وتطوير كفاءات الأفراد.

ث. تحسين إدارة الحياة المهنية وتحديد الكفاءات المحتملة.

ج. تقليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بالاختلالات.

ح. تحسين الاختيارات وبرمجة الإجراءات اللازمة للعمل.

● **بالنسبة للأفراد العاملين**

أ. تثمين الكفاءات الفردية والجماعية.

ب. تحسين أجهزة التدريب وبالتالي تطوير كفاءات الأفراد.

ت. تشجيع مشاركة الأفراد العاملين في مشروع التطوير المهني.

وبناءا عليه تعتبر الإدارة التقديرية للتشغيل والكفاءات بعدا خاصا من أبعاد إدارة الموارد البشرية ففي ظلها أصبحت الكفاءات محور تمركز أنشطة إدارة الموارد البشرية كافة، بحيث أن إدارة الكفاءات تهدف إلى استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة في المؤسسة وبالتالي المحافظة عليها، أو استقطاب الكفاءات المناسبة واقتناصها والاستثمار فيها.

المبحث الثالث: تسيير الكفاءات والميزة التنافسية

Competency Management and Competitive Advantage

لقد أصبحت الكفاءات محور وأساس التوجه الجديد للفكر الإداري والذي يعرف بتسيير الكفاءات هو أحد أهم المهام الملقاة على عائق قادة المؤسسة من خلال تبنيهم لمنهج قائم على أساس الكفاءة عند قيامهم بإعداد وتصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، الشيء الذي سينعكس ولا شك على مختلف وظائف وتوجهات المؤسسة، فتقوم القيادة - بعد دراسة مستفيضة يتم فيها تشخيص الأوضاع الحالية للسوق (العملاء، الزبائن،المنافسين...) والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية لبيئة الأعمال - بتحديد الكفاءات

المفيدة،النادرة والتي يصعب تقليدها، بعبارة مختصرة الكفاءات الاستراتيجية وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية يتم البحث والتنقيب عن هذه الكفاءات فإذا كانت موجودة في المؤسسة يتم تحديد مكانها واستغلالها عن طريق التحويل والترقية أو التنمية والتطوير وإذا لم تكن موجودة في المؤسسة يتم استقطابها وتوظيفها ومن ثم إستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة.

سعي المؤسسة لإنتاج الكفاءات معناه أن تلعب دور المؤسسة المعلمة (learning organization)، وأن توفر لعمالها دورات تكوينية تساعدهم على اكتساب معارف ومن خلال الممارسة يستطيع العامل تنمية كفاءاته وقدراته ومن خلال التجربة المهنية كذلك، بالتالي هو بصدد بناء كفاءته.

كما تعتبر الكفاءة من المؤثرات الايجابية على تحقيق فعالية للمؤسسة من خلال التكيف المستمر مع تغييرات الوظائف، وأبعد من ذلك يستطيع الأفراد الأكفاء إمداد المؤسسة بالأفكار الجديدة والحلول للمشاكل التي تواجهها، وهذا يضمن للمؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة وفي وقتها المطلوب، كذلك يساعدها على الاستخدام الأمثل لمواردها.

أولا: تنشيط وتفعيل الكفاءات بالمؤسسة

يعتبر امتلاك المعرفة والكفاءات المتوفرة في كفاءات المؤسسة كمادة خام غير كاف لأن تكون مصدرا للميزة التنافسية، إلا إذا كانت ذات طابع استراتيجي وتنافسي، تنمو وتتطور وتقدم الجديد، وذلك من خلال تفعيلها والاهتمام بها عبرمرونة المعلومات في المؤسسة من الداخل والخارج، لرصد المستجدات والاتصالات التي تخلق جو للتعاون، والتآلف لمختلف المعارف والكفاءات، بالإضافة إلى التحفيز على العمل الإبداعي والإنجاز التطوعي (ورايت وآخرون، Wright & Others, 2001).

1. أهمية المعلومات في تفعيل وتنشيط الكفاءات

يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الإدارة في مجالاتها كافّة، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية، وتنسيق علاقات العمل في المؤسسات الحديثة، كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخلات للمؤسسة الحديثة، كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق

للمؤسسات عوائد اقتصادية هائلة، كما تدخل المعلومات كعنصر رئيسي في تشكيل السلع والخدمات.

وبما أننا بصدد الحديث عن التميز التنافسي Competitive Excellence، فإن تحقيقه ينطلق من داخل المؤسسة ذاتها، من خلال أدائها المتميز، لتكون المنتجات والخدمات متميزة أيضا، فإن دور المعلومة هنا يتجلى في كونها عنصرا حيويا في العملية الإدارية، باعتبارها المورد الاستراتيجي لتدعيم القرارات، خاصة وأنها يمكن أن تكون من الخارج إلى الداخل، أو من أعلى إلى أسفل والعكس، وبذلك تحدد عملية التبادل بين المستوى الأعلى المتمثل في القيادة، مستوى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والمستوى الأدنى المتمثل في مستويات الأنشطة والتنفيذ، الذي يلعب الدور الفعال في ترجمة أفكار المعلومات، التي صيغت في شكل قرارات، بهدف الوصول إلى العملاء، فبغياب المعلومات لا يمكن خدمتهم، كما أن أهميتها تكمن في اجتناب الوقوع فيما يعرف بالاغتراب البيئي (زهو، Zhou, 2001). فلا يمكن لأي مؤسسة العمل في ظل تجاهل البيئة، خاصة حالة عدم التأكد البيئي التي لا تعتبر ظاهرة سيئة ولكن فقط تحتاج من المؤسسة إلى أن تنمي مجموعة من الكفاءات لكي تكون فعالة في البيئة الجديدة، وهنا يأتي دور المعلومات من أجل رصد التغيرات لمواجهتها، لأن المؤسسة الناجحة هي التي تسخر كفاءاتها لتستشعر متطلبات العملاء.

وبإعتبار المؤسسة تتكون من ثلاثة مستويات أساسية، فكل مستوى يتوفر على كفاءات معينة، وبتدفق المعلومات بين هذه الأصول يسمح بخلق نوع من التكامل بينها، ممّا يؤدّي إلى تحديد ذوي القدرات والكفاءات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والاستراتيجية في المؤسسة، والعمل على نشرها ونقلها كرأس مال معرفي يخدم الميزة التنافسية بنشر روح التعاون والتساند والتكامل المهني بين الكفاءات، لتشكل كفاءات قائمة على اتصالات عالية تعمل على انتقال المعلومات المتعلقة بالكفاءات بنجاعة وفعالية (كاتري وبودوار، Katri & Budhwar, 2002).

وعليه فإن المعلومات عبر مختلف المستويات تضفي الشفافية على العمل، بالاطلاع على المستجدات الداخلية والخارجية، ممّا يؤدي إلى تنمية كفاءات اتخاذ القرار المناسب

وفي الوقت المناسب، وفي المستوى المناسب وممّا ينتج عنه مرونة في الأداء، بمعنى أن المعلومات تقوم بتزويد الكفاءات، أي الكفاءات والمعارف بطاقة استيعاب تمكنها من التأقلم مع التغيرات الحاصلة، أو بمعنى آخر اكتساب كفاءات اليقظة التي تكسب بدورها ميزة تنافسية للمؤسسة، فالمعلومات أداة ربط ووصل بين المؤسسة ومحيطها، خاصة في ظل التوجه نحوالمستقبل، الذي ينطلق من بناء الماضي وتحقيق المستقبل ويكون بالوصول إلى ما يطمح إليه العملاء، وذلك بالتخمين فيما يتطلعون إليه ويتوقعونه ضمنيا، ومن هنا تبرز أهمية أن تكون المؤسسة السباقة، والمبادرة في تقدم ما يزال مجرد أفكار، وتقوم بتجسيده على أرض الواقع.

وبناء عليه فإنّ المؤسسة التي توفر المعلومات، وتستفيد منها فوريا تحقق التكيف والتوافق مع المتغيرات لتعديل المواقف والهيكلة بسرعة، وهو ما يؤدي بالكفاءات إلى التطلع دوما لتقديم الجديد والمتميز، ممّا يضفي على الميزة التنافسية الديمومة ومن خلال العمل على رصد ومعرفة التطورات من أجل تطويركفاءات المؤسسة.

2. دورالاتصال في تفعيل الكفاءات

يمكن إبراز الأهمية التي يؤديها الاتصال في المؤسسة باعتباره أحد دعائم فلسفتها (اللويش والادهم، 2016)، فالاتصال يسمح بتوفير الأرضية المناسبة لانتقال واتفاق الأفكار والآراء، فجوهر الإدارة في المؤسسة هو صنع القرارات، وبذلك فلا يمكن تحديد المشكلة أو الموقف وتحديد بدائل التصرف وتقييمها، وإختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يهيؤها الإتصال.

ونظرا إلى التطور الذي يعرفه مجال الأعمال فإن الاتصال بنوعيه، سواء الخارجي الذي يعمل على تحقيق التلاحم والتناسق مع البيئة الخارجية، أو الداخلي الذي يهدف إلى تحقيق التكامل في العناصر الداخلية للمؤسسة كما أن نجاح الاتصال الخارجي متوقف على مدى تحقيقه على المستوى الداخلي؛ لأنه يؤثر مباشرة في صياغة استراتيجية وأهداف وقرارات المؤسسة ليأتي دور الاتصال الخارجي الهادف إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى المتعاملين معها، وبذلك يعكس صورة المؤسسة لديهم.

وبما أن هدف المؤسسة هو الوصول إلى درجة التفوق والتميز التنافسي المستمر، فإن عليها الاهتمام بتفعيل كفاءاتها الداخلية لخدمة ما تطمح إليه، والحديث هنا عن الكفاءات لا يمس فقط الكفاءات الفردية، وإنما يشمل الموارد المادية وكفاءات الأفراد والموارد التنظيمية بحيث إن الكفاءة الحقيقية لا ترتبط بفرد واحد، وإنما هي القدرة على العمل بطريقة أكثر فعالية ونجاعة، عندما تقوم على آليات التعاون والتكامل في إطار علاقات التأثير المتبادل بين مختلف الكفاءات في المؤسسة .

وهنا يبرز دور الاتصال فهو يمكّن من رصد مختلف المعارف والكفاءات بين أفراد المؤسسة، ممّا يزيد من إمكانية اقتناء الأفضل منها واستغلالها، بالإضافة إلى العمل على تحقيق التكامل فيما بينها لاسيّما فيما يخص المعرفة الذاتية التي يكوّنها الفرد بنفسه، وبقدراته الفكرية الذهنية أو التجارب التي يمرّ بها وتكون خاصة به، فوجود الاتصال يخلق نوعا من التواصل بين هذه المعارف والكفاءات التي تختلف من فرد لآخر، وبالتالي فإن الاحتكاك بينها يساعد على خلق الانسجام والإندماج فيما بينها لخدمة الأهداف المشتركة، فيمكن أن تنبثق فكرة إبداعية جيدة من مصدر وحيد لكن تنفيذها وتجسيدها على أرض الواقع بحاجة لمساعدة الآخرين عبر مختلف مستويات المؤسسة، ولن يكون ذلك في غياب الاتصال الداخلي الذي يسمح بفهم واستيعاب الفكرة المراد تحقيقها، وبذلك تتلاقى المعارف والأفكار، ممّا يتيح العديد من البدائل المعرفية للاختيار كما أن إحداث التكامل بينها يجنب حدوث الصراع الداخلي.

أمّا الاتصال الخارجي فإنه يسمح بالتدفق المعرفي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، والاتصال الخارجي يخلق نوعا من التفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية، حيث تسهم الأولى في تشكيل الثانية كما تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية.

وهذه العلاقة الوطيدة بينهما عامل يدفع بالمؤسسة لتطوير ورفع كفاءاتها ومهاراتها باستمرارٍ لتحقيق التفوق والتميز على ما يوجد في المحيط الخارجي من خلال الاحتكاك الدائم به، والعمل على السبق لاكتشاف مصادر القوة واستغلالها .

وعليه فإن الاتصال يعمل على تنشيط وإنتقال الكفاءات وتجنب الصراعات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار وانتقالها.

3. دور التحفيز في تفعيل الكفاءات

تؤدي أنظمة الأجور والحوافز دورا مهمّا في احتفاظ المؤسسة بكفاءاتها، فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل العناصر، فإلى جانب كون التحفيز يلعب دورا مهما في عملية تفعيل وتنشيط الكفاءات من خلال إخراج ما بداخلهم من طاقات كامنة (لين وآخرون، Lin & Others, 2012)، فإنه يعتبر كذلك مهمّا للمؤسسة للحفاظ على كفاءاتها بالإضافة إلى أن امتلاك أي مؤسسة قاعدة من القوى البشرية المحفزة يجعلها تتميز على مثيلاتها من المؤسسات المنافسة، ولقد بينت استطلاعات ميدانية أجريت على مؤسسات بريطانية أشارت إلى أن 88 ٪ من العاملين يريدون أن يعملوا بجد وإخراج كل ما لديهم من طاقات، هؤلاء جميعهم من الذين حصلوا على امتيازات وحوافز أهلتهم إلى المزيد من العمل والعطاء (أراغل، Arregle, 2000) .

ومن هنا يبرز دور التحفيز في كونه أسلوبا من أساليب تفعيل الكفاءات داخل المؤسسة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف والكفاءات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة لديهم، وهي ما تعرف بالمعرفة الكامنة، التي تمثل حقلا كبيرا من الموارد الداخلية والاستراتيجية،التي تحقق النجاعة في الأداء وتحسينه، وتحقق ميزة تنافسية مستدامة (لونغ، Long, 2008)، فكل واحد هو حامل كفاءات، غالبا ما يكون أصحابها متخوفين من كشفها لإعتقادهم من سوء استعمالها، أو إهمالها، لكن بفعل التحفيز الذي يعمل على هيئة الدعم المادي والمعنوي لدفع هذه المعرفة، يؤدي إلى اكتشاف معارف وكفاءات جديدة تختلف عن سابقتها ويسمح بالاستفادة منها في خلق مزايا تنافسية جديدة، والعمل الإيجابي أيضا للتحفيز وتوريد المعارف الكامنة باستمرار هو خلق جو تنافسيّ رحب، من أجل تقدم الجديد من المعارف بين الطاقم الفكري للمؤسسة، والكل يتنافس على تقدم أفضل الكفاءات، ليحوز على المكافآت الأفضل أيضا، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على الكفاءات بتعزيزها وتطويرها وتحديدها وتعددها وتميزها داخل

المؤسسة، ومن ثم فإنها تكون متميزة عن المنافسين وخاصة من ناحية صعوبة اكتشاف مصدر هذا التميز المعرفي، ممّا يمنح للمؤسسة مصدرًا يؤدي إلى العمل الذاتي على التراكم المعرفي داخل المؤسسة وتصبح كل معرفة جديدة ذات قيمة تزيد وترفع من رصيد المعارف والكفاءات السابقة في المؤسسة هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإنّها توفّر رصيدا معرفيا احتياطيا تلجأ إليه المؤسسة في حال التنبؤ بالخطر فيما يخص تقادم ميزتها التنافسية، ومن أجل أن يؤدي التحفيز الأهداف المنوطة به يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية (الصفصاف، Assefsaf, 2012):

- أفراد فريق العمل مختلفون في احتياجاتهم، العمل على التحفيز فيما يخص هذه الحاجات وعدم المكافأة بقدر موحد.
- العمل على تمكين العاملين يمنح الحرية في أن يكون لهم قراراتهم الخاصة في دائرة العمل.
- الالتزام بالاحترام والتقدير والثناء لقاء الجهود المبذولة.
- تنظيم العمل ووقته بكفاءة وفعالية حتى لا تقف حجر عثرة في طريق إنتاجية المؤسسة لأن العامل يفضل رؤية نتائج جهوده، وهذه النتائج تؤثر في شعوره بالحماسة والرغبة في العمل.
- استعمال فن الإصغاء للمرؤوسين والأخذ بآرائهم وانتقاداتهم.
- احترام المرؤوسين كخبراء، بتقدير العمل المتقن والأداء المتميز.
- توفيرفرص الترقية الشخصية والتطور.
- تصميم برنامج تحفيزي مناسب وذلك من خلال إشراك العاملين في تحديد الحوافز الفعالة في التأثير على الأداء.
- يجب أن تكون المكافآت متقطعة لا تأخذ صفة الاستمرار، لأنها لا تخلق دافعا مستمرا للأداء. وبعبارة اخرى يجب أن يشعر العامل بوجود تحفيز، ولكن متى؟ لا يعلمها، ممّا يجعله دائم الاندفاع نحو العمل بكل طاقاته وكفاءاته.
- التركيز على المكافآت اللفظية بالمدح والثناء أمام الجميع لدفع الثقة بالنفس والرضا على العمل بجدية.

- تغيير نوع وطبيعة الحوافز في كل مرة بالبحث عن الجانب غير المشبع وتقديم الحوافز لكي لا يقل الدافع في حالة الإشباع.
- لابد من أن تقدم المكافآت فور حدوث الأداء الإيجابي من أجل التشجيع على العمل المبادر والسباق في التميز باستمرار.

4. **العصف الذهني** Brain Storming

لبعض المؤسسات التي تعاني من ضعف الجانب الإبداعي لديها، الذي يأخذ الشكل الرسمي، وهو أن يكون حكرا على فئة معينة فقط هي المعنية بالإبداع، وفئات أخرى تقوم بتنفيذه، مما قد لا يثمر النتائج المتوخاة منه، خاصة في حال غياب روح المسؤولية.

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تحديدها وذلك بتسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء (خاصة المستهلكين) سواء أعتمد على مصدر الإبداع من داخل المؤسسة أو من خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هوالإنسان المالك للعقل المفكر والمميز.

وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الإبداع، بوصفه قدرة متكاملة، مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية:

- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة ويعد هذا العامل إحدى قدرات الوحدات الرمزية للتفكير التغيري والقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإستجابات لسؤال واحد.
- **الأصالة:** ويقصد بها المرونة التكيفية المتمثلة فيما ينتج من أفكار جيدة، كما أنها درجة الجد التي يبديها المبدع في تبني كل ماهو غير مألوف من الأفكار.
- **المرونة:** القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والانتقال من فئة إلى أخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية.
- **تحسس المشكلات:** وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين.

هناك بعض الطرق التي تستخدم في تطوير التفكير الإبداعي مثل الاستماع، المديح، المكافأة، وهناك وسيلة تستطيع المؤسسات من خلالها زيادة الإبداع وهي فرص للعصف الذهني « Brain Storming» وهذا الأسلوب تم تقديمه لأول مرة من قبل (غست ودافيد، Guest & David, 1997)، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المؤسسات حول العالم، فالعصف الذهني هو تقنية تجمع أفراد المجموعة من أجل تقديم أفكار بشكل حر وعفوي.

وقد تم اقتراح أربع قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني هي الآتية (أليون،Alioune, 2005):

أ. **إستبعاد النقد:** في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء المجموعة بتوجيه انتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار.

ب. **الترحيب بالانطلاق:** ينبغي تشجيع الأفراد على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة.

ت. **الرغبة في الكمية:** يجب تشجيع أفراد المجموعة على أن يطرحوا أقصى قدر ممكن من الأفكار.

ث. **الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات:** ينبغي تشجيع الأفراد على بناء الأفكار من التي اقترحها أفراد آخرون بالجماعة، مثل دمج شخصي لفكرتين من الأفكار التي سبق طرحها، فهم غير مقيدين بطرح أفكار جديدة خلال جلسة العمل، وقد أشار« Osborn » إلى أن المجموعة النموذجية للعصف الذهني تتكون من نحو12 شخصا بما فيهم قائد المجموعة ورجح أن تكون مدة الجلسة في حدود نصف ساعة.

وبعد أن يتم تجميع وتصنيف قائمة الأفكار تبدأ عملية التقييم، وهنا تكون مجموعة التقييم في حدود 5 أشخاص، إذن فإن الهدف من هذا الأسلوب هو التشجيع على المشاركة بالأفكار والتفكير المرن الذي يؤدي في النهاية إلى الإبداع (سباستيان ولوران، Sebastien & Laurent, 2010).

ولذلك فإن دور العصف الذهني يجعل كل الأفكار الواردة مطروحة، وعلى الجميع مناقشتها دون استثناء، وهذه العمليّة تعلم الاشتراك في بناء الأفكار الجيدة، من خلال الانتقادات البناءة، والتوجيهات المقدمة لتصبح قابلة للاستغلال، وذات قيمة، لأن أساس العصف الذهني هو توليد الأفكار النيرة التي تعود بالفائدة على الجميع، ففضل نجاحها لا يعود لصاحبها الأصلي، وإنما يعود للجميع المشارك في تجسيدها، من كونها مجرد فكرة من الخيال إلى الحقيقة، ففي العصف الذهني لا مجال للاحتكار، كل ما هو مطروح للجميع حق المشاركة فيه، لأن الأفكار المطروحة يمكن أن تكون غير مهمة كما هي عليه في الأصل، أو بمعنى آخر غريبة، ولكن العمل على تحويرها وتعديلها يمكّن من الاستفادة منها، من خلال إثراء الجلسة بأفكار أخرى تنطلق منها، أو بأفكار تعززها فتعطيها قيمة أكثر ومصداقية تكمن في كونها انشقّت من روح الجماعة، التي تؤمن بنشوة المشاركة في الإنجاز الفكري والجسدي (أتلان — لامبادورو، Atlan-Lambaduru, 2001).

وبالتالي يعتبر العصف الذهني من الأساليب المجدية لتشجيع الأفكار الإبداعية، وذلك لما يميزه من خصائص (لوزاي، Losey, 1999):

أ. العصف الذهني هو عملية توليد الأفكار والمزج بينها، لا سيما الغريبة منها.

ب. تعتبرعملية العصف الذهني عملية بسيطة لكونها لا تحتاج لقواعد خاصة بها تقيد الإنتاج الفكري، فالحرية مطلقة.

ت. يمكن للعصف الذهني أن يمثل علاجا نفسيا غير مباشر، من خلال التفاعل القائم بين الأفراد، ممّا يعطي نوعا من الراحة النفسية إزاء المشاركة بإعطاء الرأي، وتقبل الرأي الآخر، وهذه التوليفة تولد شعورا بالانتماء لدى الفرد، ومنه تصبح عملية العصف الذهني ذات جاذبية، ويصبح الجميع متشوقا لإجرائها.

كما أن أسلوب العصف الذهني يغرس بدوره صفات في كفاءات العاملين بالمؤسسة، عن طريق بعث ثقافة النّقد البنّاء القائم على الاستماع الجيد، والتحليل الجيد، والتوجيه السليم بالتدخل المناسب في الوقت المناسب وفي المستوى المناسب، كما يشكّل استراتيجية مهمة تبعث على تحريك المكنونات المعرفية لدى المورد البشري وتفجير طاقاته الإبداعية

ومواهبه الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، كذا تزويده بكفاءات التفكير الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.

5. المناخ التنظيمي Organizational Climate

تحتاج الكفاءات إلى بيئة عمل متحركة تتسم بالحرية وتشجيع لكل الآراء الجديدة مع ثقافة تدعو للانفتاح وتركيبة عقلية تقبل المخاطرة واحتمال الوقوع في الخطأ وتتيح الفرص لإجراء التجارب والأبحاث، ولكن ذلك يصعب أن يتم في المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل الهرمية البيروقراطية، التي تدين بالولاء لسلم الأوامر، ومن هنا ينشأ التوتر بين الكفاءات والقيود التنظيمية التي ترفض مبادرات التغيير الابتكاري وتحوله إلى تطوير هامشي لمنتجات أو خدمات لا يحتاج تطويرها أي عبقرية. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: ما هو الحل؟

الحل هو أن تبدأ المؤسسات حملة قوية لتغيير المناخ الثقافي والتنظيمي السائد بها، وتتحول التركيبة العقلية لرجال الإدارة من الرئاسة إلى عقلية رجل الأعمال الذي يقبل المقترحات الجديدة، يعطي الفرص والحرية للعاملين للإبداع والتجربة والخطأ من خلال تكوين فرق عمل مرنة تسمح بتبادل الآراء والأفكار بحرية ودون خوف في مجال ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير ما هو موجود.

وبالتالي فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا الابتكار والتطور، فعليها إذن أن تمتلك المعرفة والكفاءات المتجددة أيضا، لأن الكفاءات هنا تمثل سلاحا ذا حدين، فهي خطر في حال تقادمها، وتوقف آلتها الفكرية، ممّا يؤدي إلى التأخر عن ركب المنافسين، بينما تمثل مصدر قوة في حال ما إذا حددت رصيدها المعرفي فيما يخص السبق والمبادرة والمبادأة، ممّا يمكّن المؤسسة من التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضفي نوعا من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق والاستعداد لها دون أن تمثل المفاجأة التي قد تهدد وجود المؤسسة، لاسيّما في ظل متطلبات المنافسة

الشديدة، التي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، الذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة:

أ. دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية.

ب. معرفة الاتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها.

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصُّلِ المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع (البرادعي، 2005).

والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة باستمرار تُجاري ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، المنبثقة من أصحاب المعارف والكفاءات.

6 -الاحتفاظ بالكفاءات

يعد الاحتفاظ بالكفاءات أحد الأنشطة المهمّة لنجاح المؤسسة، ذلك أن أي مؤسسة تمتلك الكفاءات تسعى للمحافظة عليها، وتلجأ الكثير من المؤسسات لاستخدام العديد من الوسائل للإبقاء على أصحاب الكفاءات والقدرات وذلك توفيرا لتكلفة التوظيف والتدريب والحفاظ على مستوى خدمة العميل، فكيف يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بما تملكه من طاقات بشرية لكي تحافظ على ميزتها التنافسية؟

1.6 بيئة العمل

بيئة العمل هي نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المؤسسات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتتكون بيئة العمل في المؤسسة من شقين هما:

- **بيئة العمل المادية**: وتشتمل على الظرف المناخي السائد في مكان العمل داخل المؤسسة، كالتهوئة والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة. الخ، وهذه الظروف ذات انعكاس وتأثير على

سلامة وصحة الكفاءات في العمل وفعالية أدائها.

- **بيئة العمل النفسية والاجتماعية**: وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المؤسسة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:

أ. العلاقات بين المرؤوسين ببعضهم البعض.

ب. علاقات الرؤساء بمرؤوسيهم.

ت. علاقات أعضاء هيئة الإدارة ببعضهم البعض.

لا يمكن لأية مؤسسة وخاصة الصناعية أن تحقق الولاء والانتماء لها، والرغبة العالية في العمل، وتوافقها وانسجامها مع أعمالها، للوصول إلى كفاءة عالية في أدائها التنظيمي، بدون أن تشعر هذه الموارد البشرية بالأمن الوظيفي وعدم الخوف من مخاطر بيئة العمل التي تمارس فيها أعمالها، فتوفير المؤسسة للسلامة والصحة في مكان العمل هو لديها مطلب أساسي.

فتسيير الكفاءات والاحتفاظ بها يعد نظاما يلتزم بتوفير بيئة عمل تعمل على التحسين والتطوير المستمر لكفاءات الموارد البشرية وقدراتها وتنميتها وتوظيفها بطريقة فعالة وهذا يجب أن لا يقتصرعلى تركيز المؤسسة على مواردها المادية بل يجب التركيز على العميل الداخلي ممثلا في كفاءاتها من خلال تحفيزها ماديا ومعنويا ومعاملتها ومكافئتها بأساليب مختلفة وهذا ما يلخص في بيئة عمل مشجعة. فهذه الأخيرة هي التي تستطيع دعم إدراك المؤسسة بأنّ بقاءها ودوامها يعتمدان على الاهتمام بكفاءاتها .

2.6 تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات

كما رأينا سابقا في الفصل الثاني ــ، يعدّ تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية أحد وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطرق التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة العاملين لتنمية مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة. فالمؤسسة التي

ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات وكفاءات عالية عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا ويحفزهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.

والسؤال المطروح في هذا المضمار هو: كيف تتعرف المؤسسة على الكفاءات البشرية الطموحة لتخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي؟

عن هذا التساؤل يجيب (دولان وآخرون، Dolan & Others, 2003) ببعض المقترحات أهمّها: إعداد جلسات للإرشاد والتوجيه للعاملين، وتعقد هذه الجلسات داخل المؤسسة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الموارد البشرية أو الاستعانة بمستشارين من الخارج. إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب والموظفين النشطين والطموحين.

ثانيا: إسهام تنمية الكفاءات في دعم التنافسية للمؤسسات

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة حيث إن المؤسسات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المؤسسات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة اصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن الإدارات لم تول الاهتمام اللازم للموارد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير الكفاءات الموجودة إلى جانب استقطاب الكفاءات الجديدة من خارج المؤسسة، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تُمثِّل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المؤسسات، لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق.

1. خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية (راو ية، 2000)، وهذا ما يوضحه الجدول (03):

الجدول (03) يبين مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة كفاءة الموارد البشرية.

موارد ذات قيمة	موارد نادرة	موارد يصعب تقليدها	موارد يدعمها التنظيم	المضامين التنافسية	الأداء
لا	–	–		عدم وجود ميزة تنافسية	ضعيف
نعم	لا	–		ميزة متماثلة	متوسط
نعم	نعم	لا		ميزة تنافسية مؤقتة	فوق المتوسط
نعم	نعم	نعم		ميزة تنافسية مستدامة	جيد ومتميز

المصدر: محمد راو ية (2000)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية «، الدار الجامعية، القاهرة مصر ص 116.

■ **خاصية القيمة:**

تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميّز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة عبر تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات (ديفيليكس وسانسيو، Defélixet Sanséau 2017) أن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسّن من رضاهم الوظيفي.

■ **خاصية الندرة**

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة

لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية (أبوسريويل، 2018).

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات استراتيجية .

■ **خاصية عدم القابلية للتنفيذ**

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت لن تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

إن أهم ما يعسّر من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة (بيكير وآخرون، Becker & others, 2001).

■ **خاصية التنظيم**

حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن عليها أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

– **خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل**

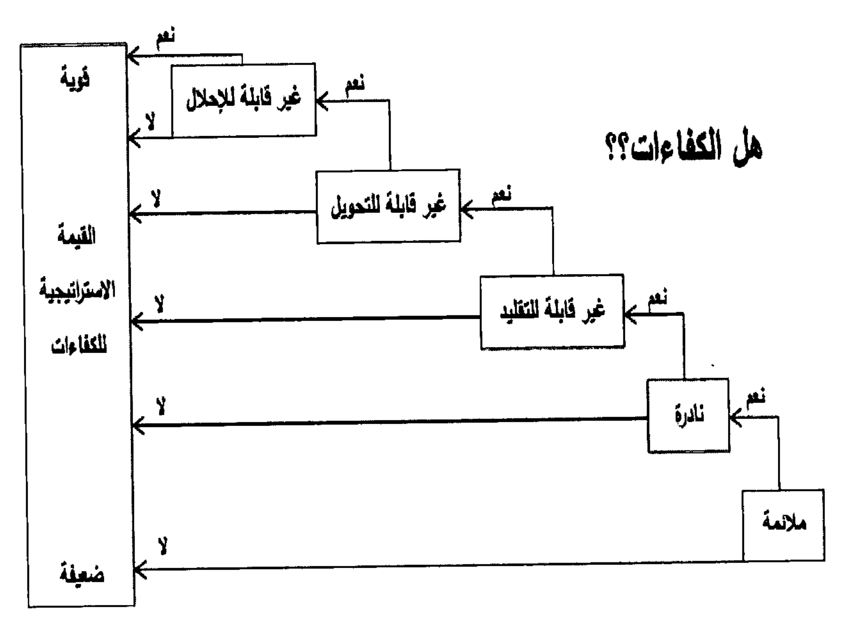
يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألاّ يكون

قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قِبَلِ المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير (راملال، (Ramlall, 2006.

2. الكفاءات كعنصر خالق وداعم للميزة التنافسية المستدامة

Competencies as a creator and supporter of sustainable competitive advantage

يرتبط إسهام الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والقوية بالقيمة الاستراتيجية لتلك الكفاءات، وعلى ذلك تتحدد درجة الميزة التنافسية وفق الشكل التالي (07):



الشكل رقم (07) يبين تحديد درجة الميزة التنافسية

Source: B. Erasmus. V. P. Loedolff. F. Hammann. Competencies for human resource development practitioners. Int. Buss. Econ. Res. J. 2010. 9 (8): 113127-.

من خلال الشكل الوارد أعلاه نستطيع ربط القيمة الاستراتيجية للكفاءات بجملة من الشروط التي سبق أن ذكرناها، وعليه فإن قوة وضعف القيمة الاستراتيجي ة للكفاءات تتحدد بمدى ملاءمة الكفاءات والمقصود به درجة ملاءمة تلك الكفاءات للمؤسسة في انتهاز الفرص واستبعاد التهديدات في البيئة الداخلية والخارجية، حيث ينتج عن تلك

الملاءمة توافق بين الموارد والاستراتيجية، وتوافق ثان بين الاستراتيجية ومتغيرات البيئة؛ فإذا كانت تلك الكفاءات ملائمة فإننا نبحث عن ندرتها، حيث تحدد هذه الأخيرة قيمة إضافية استراتيجية للكفاءات، ثم نمرّ إلى الشرط الثالث ألا وهوعدم قابليتها للتقليد، فإذا توفرت هذه الشروط إضافة إلى عدم القابلية للتحويل أو النقل (عدم سهولة انتقالها لمؤسسة أخرى)، وعدم قابليتها للإحلال بموارد وكفاءات أخرى (حيث غالبا ما لا يتم إحلال كفاءات الموارد البشرية) فإنه حينئذ نقول بأن للكفاءات قيمة استراتيجية قوية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة، خاصة في ظل التنافس الشديد الذي لا يتسع إلا للعمالقة، والمؤسسة الناجحة هي تلك التي تحقق أهدافها بأعلى مستوى ممكن قياسا بالمنافسين والمحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن باختيارها أفضل البدائل لتحسين أدائها، والتي تتماشى وما تتطلبه الساحة التنافسية من ديناميكية المبادأة والسبق، الابتكار والإبداع والتطوير لتعزيز موقعها في السوق بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق القيمة للعميل وإرضائه والتميز في تقديم هذا الإرضاء ومع التضارب التنافسي الشديد تقديم ميزة تنافسية واحدة والحفاظ عليها غير نافع بل البحث عن استمرارها الذي يقود المؤسسة إلى مكان الزيادة والتفوق الدائم الذي يرتكز على العناصر التالية (برنار، Bernard, 2009):

- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن الريادة والتفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
- الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام بها باعتبارها ثلاثية الأبعاد فهي مادة يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة أن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.
- القدرات العالية للابتكارات والإبداعات لا يمكن استخدامها استخداما أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة بالإعتمادية والبيروقراطية في عملية اتخاذ القرارات وإنما لا بد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكامنة.

• أخذ الإبداعات والابتكارات في الاعتبار وتشجيعها والحث عليها ووجود ثقافة السعي نحو التميز لدى المسؤولين.

• الاعتراف بالكفاءات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد والابتعاد عن اعتبار العامل آلة (النظرة التايلورية) والسماح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له.

• توفير مجال لحرية المحاولة والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع، ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل.

تأسيسا على ما ورد يمكن القول بأن الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق التميز أصبح هدفا مشروعا تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه، لأنها تعيش اليوم في بيئات تتسم بالتغير السريع ولغرض تلبية رغبات الزبائن ومواجهة طلباتهم المتغيرة فضلا عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات، ممّا يتطلب منها الحصول على موقع تنافسي وتحقيق التفوق في السوق، ومن أجل تحقيق ذلك سيبقى عليها القيام ببناء ميزة تنافسية حتى تستطيع تحقيق ذلك، إلاّ أنّ تحقيق التميز والتفوق ليس بالأمر السهل واليسير ولا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام جيد لاستراتيجية تنافسية وإدارتها بشكل ناجح.

تعتبر استراتيجية التميز إحدى هذه الاستراتيجيات التنافسية التي تحقق من خلالها المؤسسات التميز والتفوق وتتمثل هذه الاستراتيجية في تقديم منتوج أو خدمة متميزة عن المنافسين ومن خلال مجالات متعددة كالجودة، امتلاك المعرفة، امتلاك التكنولوجيا المتطورة والتحكم فيها، الإبداع والابتكار، حيث إن هذا المنتوج أو الخدمة تعمل على بلورة صورة إيجابية ومتميزة في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لا يستطيع المنافسون تقليدها.

اشكالية تسييروإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية

للتعرف أكثر على واقع إدارة الكفاءات واستراتيجية التميز والعلاقة بينهما في المؤسسات سنقوم في هذا العنصر بعرض بعض الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية، ومدى الأهمية التي تعطيها المؤسسة

لتطويرها وتنميتها، إلى جانب قياس درجة تحقيق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة، بغية إبراز العلاقات المتواجدة لتسيير الموارد البشرية على أساس إنتاج الكفاءات، وتأثيرها على تحقيق الفعالية للمؤسسات .

وعليه فإننا نستخلص العديد من النتائج المتعلقة بممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية والتي تتمثل في:

- **التوظيف يتم وفق اعتبارات إلى حد ما على أساس الكفاءة**

التوظيف يتم وفق التأهيل كبداية، لأنّ المؤسسات على يقين أن الوظائف لا يمكن أن تبقى ثابتة بل هي متغيرة سواء في طريقة العمل أو في الأدوات المستخدمة وحتى التنظيم داخل المؤسسة من تحويلات أو ترقيات، أو تغيير أنظمة الإنتاج، تجديد المنتوجات سواء سلعية أو خدماتية، لهذا تبحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم مواصفات كالشهادة والمستوى التعليمي الذي تعتبره كإمكانيات أوليّة وتقوم المؤسسة بعد ذلك بإجراء عمليات تكوين لعمالها من أجل خلق التأقلم للعامل مع وظيفته وتحضيره لتغيير أو تطور وظيفي في المستقبل، إلاّ أنّ المؤسسات العمومية تقدم عروض قليلة لمناصب العمل، وهذا يعود إلى المركزية في اتخاذ القرارات، وإلى الإمكانيات المالية للمؤسسة وفي بعض المؤسسات إلى عدم وجود نقص في اليد العاملة بل على العكس وجود موارد بشرية تفوق حاجتها .

- **تقوم المؤسسات العمومية بتطبيق عمليات تكوينية من أجل تنمية مواردها البشرية، ولكن هناك نقص في جودة برامج التكوين، وعدد الدورات التكوينية التي يستفيد منها العمال** التكوين في المؤسسات العمومية لا يشمل جميع عمالها، لكنه يحقق أثار ايجابية على الذين استفادوا من برامج تكوينية من ناحية الأداء وعلى تطوير كفاءاتهم، ولكن في بعض المؤسسات العمومية تطبيق عملية التكوين يكون فقط كإجراء قانوني حتى لا تقع المؤسسة في مشكلة نفع 2 ٪ بالمئة من حجم الكتلة الأجرية كغرامة مالية، أو في البعض الآخر يعتبر التوظيف كوسيلة لإتمام الأموال المتبقية من ميزانية المؤسسة في نهاية السنة.

إن الهدف من التكوين هو تنمية الكفاءات ومن ثم فإنّ العامل يشعر باهتمام المؤسسة

به، وكذلك لا يجد صعوبة ـ في العمل وتكون له الدافعية والتحفيز لإنجاز المهام والسعي إلى تحقيق فعالية للمؤسسة.

- **أغلب العمال ـ في المؤسسات العمومية غير راضين عن الأجر الممنوح لهم**

فيما يتعلق بالأجر فأغلب العمال ـ في المؤسسات العمومية غير راضين عن الأجر الممنوح لهم، إلا فئة قليلة وهي غالبا ذات المناصب العليا أو العمال ذوي أقدمية، وهذا النقص ـ في الرضا ينعكس بشكل كبيرعلى نفسية العامل وأدائه، وبالتالي على الإنتاجية ـ في المؤسسة وتحقيق الفعالية. تطبيق منهج الكفاءة ـ في المؤسسة غالبا ما يطرح مشاكل عند محاولة المؤسسة بناء نظام للتعويضات على أساس الكفاءة، لأنه سوف ينتج عنه أجور مختلفة وهنا قد يشعر العامل بعدم وجود عدالة ـ في منح الأجور، لهذا يتوجب على المؤسسات العمومية إشراك العمال ـ في تطبيق تسيير الكفاءات، وشرح لهم ما يعنيه والهدف منه ليس مثل ممارسات تسيير الموارد البشرية السابقة إنما هو منهج يبحث عن خلق مرونة ـ في اليد العاملة استجابة لتغييرات الوظائف، إن تحديد نظام للتعويضات يتبع استراتيجية المؤسسة، خصوصا إن كانت المؤسسة تسعى إلى تبني استراتيجية الجودة فعليها أن تختار نضام التعويضات على أساس الكفاءات (زاريفيان،(Zariﷺan، 1988، كما يتطلب تطبيق نظام للأجر على أساس كفاءة التسيير التشاركي والتبادل بين العمال، ولكن الملاحظ ـ في المؤسسات العمومية أنها تطبق سياسات لمنح الأجور على أساس الشهادة والاقدمية ـ في المنصب ومستوى الإداري للوظيفة، نموذج التأهيل الذي يشجع العدالة ـ في منح الأجور متساوية بين العمال على اختلاف خدمات العمال المقدمة للمؤسسة. بينما نموذج الكفاءة يضع ضمان للعدالة المتبادلة بواسطة التقييم الجماعي للعمال، ويمكن القول أنّ غياب نظام التعويضات على أساس الكفاءة بل هو مبني على أساس الممارسات التقليدية لتسيير الموارد البشرية، وانخفاض الأجور يمكن تفسيره إلى العديد من العوامل فمثلا الاقتطاعات المالية وهي مرتفعة، سياسات التوظيف السابقة وحتى الحالية (المحسوبية) لدى بعض المسيرين وكذلك تبني المؤسسة للبعد الاجتماعي ما نتج عنه عدد عمال يفوق حاجة المؤسسة وبالتالي كتلة أجرية كبيرة، ممّا يجبر المؤسسة

على دفع أجور منخفضة للتحكم في مصاريف المستخدمين، كذلك لا ننسى ذكر المعطيات الاقتصادية نسبة التضخم هي مرتفعة، مما تتسبب في خفض القدرة الشرائية، كما لاحظنا غياب تفعيل نظام الحوافز.

- **تقوم المؤسسات العمومية بتقييم عمالها**، وهذه التقييمات متنوعة ووقت إجرائها مختلف من مؤسسة إلى أخرى فمنها من يكون كل شهرين ومنها سنوي، وهناك تقييمات على أساس نتائج العمل، تقييمات جماعية، إلاّ أنّ نتائج هذا التقييم غير مستعملة في تسيير المسار الوظيفي، الترقية مثلا أو في زيادة حوافز إلى نظام الأجر.

عند النظر في جدول التقييم وسلم الدرجات نجد بأن نظام التقييم يوفر البديل من حيث نوعية الترقية سواء كانت عمودية أو أفقية، على عكس النظام القديم الذي كان يعتمد على الترقية العمودية بشكل كبير، الأمر الذي يؤدي إلى تجميد المسارات، وإنعكس هذا الأمر سلبا على تنمية الموارد البشرية (قطع الرابطة ما بين تطوير الكفاءات وعملية الترقية)، وأصبح عامل الأقدمية يمثل الأساس في ترقية العمال وقد أثر هذا سلبا على مصداقية الترقية العلمية حول دور العمال وتصنيفهم.

وحسب الباحث (نو وآخرون، Noe & others, 2006) للانتقال من نموذج التأهيل إلى تطبيق نموذج الكفاءات في المؤسسة يجب أن يكون تسيير يد العاملة مرتكز على تتبع التطور المهني للأفراد على أساس تنظيم مسارات تكوينية للأفراد، وتقييم للكفاءات الفردية للعمال.

- **المؤسسات العمومية لها كفاءات بفضل ممارسات تسيير الكفاءات والمعبر عنها بالتعاون الموجود بين العمال في إنجاز مهام وظائفهم**

تسيير الكفاءات يسعى إلى رفع من مستوى أداء العمال بتطوير كفاءاتهم وتنميتها، ممّا يساعد المؤسسة على إنتاج الكفاءات، وقد لاحظنا أنّ المؤسسات العمومية لها كفاءات بفضل والمعبر عنها بالتعاون، فمن خلال الدراسة الميدانية للمؤسسات لاحظنا أن جميع الأعمال تتم بصورة جماعية تحت إشراف مسؤول مباشر لهم، يتبادلون النصائح

والاستشارات وهذا من الطرق التي تساعد على تعلم الكفاءات وتطويرها، وعلى ظهور كفاءات جماعية في المؤسسة، وهذا حسب الباحث (سكانلان، (Scanlan, 2007 الذي اعتبرها من طرق التعلم التنظيمي: « ظاهرة جماعية لاكتساب وإنتاج المعارف التي تعدل بدرجة ما من العمق والدوام تسيير الوضعيات، بل وتعدل الوضعيات نفسها « .

ومن خلال الدراسة تَبيَّن أنّ هناك نوع من الاستقلالية والمبادرة للعمال وهو شرط أساسي لاعتماد منهج الكفاءة، فالفرد لا تستطيع المؤسسة الحكم على امتلاكه لكفاءة إلا من خلال الأوضاع المهنية التي يكون فيها وقدرته على إيجاد الحلول لحالات غير متوقعة، وحسب الباحث (زاريفيان، 1988 (Zarifian، فإنّ « الكفاءة هي أخذ الفرد بالمبادرة والمسؤولية في الأوضاع المهنية «، وهذا يتطلب تنظيما مرنا من طرف المؤسسة يمنح الصلاحيات للعمال ويعطيهم استقلالية، وهذا غير موجود في المؤسسات العمومية بل هناك مهام متكررة وتعوّد العمال عليها، فالإدارة متأكدة من تحكمهم فيها، وهذه ليست الاستقلالية التي تكلم عنها الباحثين في موضوع الكفاءة.

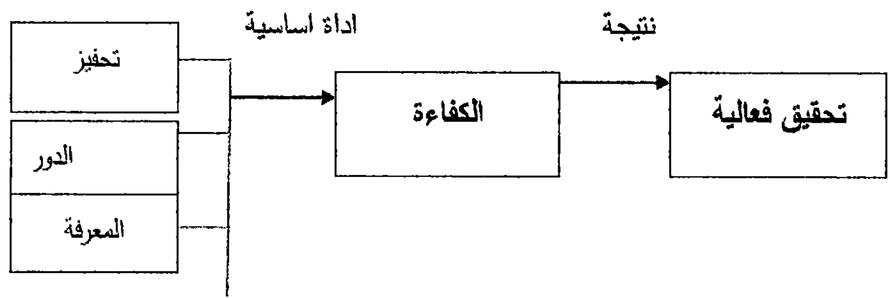
- **بالنسبة للحركية فقد وجدنا أنها غير متوفرة في عمال المؤسسات العمومية**

أما بالنسبة للحركية فقد وجدنا أنها غير مكتسبة من طرف العمال، وهذا بسبب أمّا المؤسسات لا تقوم بمثل هذه السياسات في المؤسسة، أو أنّ العامل عندما يتعود على وظيفته لا يرغب في تغييرها أو بسبب أنّه يرى بأنّ الوظائف المتاحة لا تمنحه أشياء جديدة إيجابية، إلاّ اذا كانت ترقية ولقد لاحظنا أنّ عمليات الترقية تتم بوتيرة بطيئة جدا في المؤسسات العمومية، وهذا راجع أنّه في بعض الحالات تقوم بتوظيفات خارجية لسد المنصب الشاغر عوض ما تقوم بترقيات رغم وجود أفراد لديهم مؤهلات لذلك، وهنا المؤسسة تقصي عمالها من اكتساب خبرات على أساس التجارب التي سيعيشونها في وظائف أخرى على أساس الحركية.

عموما يتطلب إنتاج الكفاءات الجماعية أن تكون نوعية الأشكال التنظيمية تشجع الحركية، المبادرة، التعاون، المسؤولية، تكامل بين الكفاءات الفردية والجماعية، حتى أن المغزى من منح العمال للاستقلالية يعني أن الإدارة العليا استبدلت الرقابة بالثقة.

- **لا توجد علاقة بين الفعالية الاجتماعية في المؤسسات العمومية، وممارسات تسير الكفاءات**

بالنسبة للفعالية الاجتماعية في المؤسسات العمومية، نلاحظ أنّه لا توجد علاقة مع ممارسات تسيير الكفاءات وبهذا نستطيع القول إنه منطقي لأنه يجب توفر عامل وسيطي وهو الكفاءة حتى تتحقق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة وهذا ما استنتجناه من خلال الدراسة وما بينته النمذجة الهيكلية، حسب (سلمر وشيو، Selmer & Chiu. 2006) هناك علاقة بين الكفاءة وتحقيق الفعالية، ويعرّفان الكفاءة على أنها قدرات الأجير للقيام بمهام عمله من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة مع احترام القواعد الداخلية للمنظمة والخارجية للبيئة، ويضع الشكل الموالي لشرح هذه العلاقة:



الشكل رقم (08) يبين العلاقة بين الفعالية الإجتماعية وممارسات تسييرالكفاءات في المؤسسات العمومية

من خلال هذا الشكل يتضح صدق ما نقول على أن الفعالية تتحقق بواسطة الكفاءة، إلا أن المؤسسات العمومية لا تعتمد عليها وفي بعض المؤسسات لا تعطيها أهمية في تحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة لأنها تعتمد على العوامل المالية والمادية أكثر، وهذا يمكن تفسيره إلى أن بعض المؤسسات لا تعرف منافسة شديدة من طرف مؤسسات أخرى، لوكان العكس لبحثت عن كيفية مواجهتها واكتساب ميزة تنافسية وهنا تظهر أهمية تحقيق فعالية اجتماعية والاهتمام بالكفاءات البشرية.

التوصيات

يكون ذلك من خلال تبني المؤسسات لتسيير الكفاءات التي يجب أن توفر له ما يلي:

- التوظيف يجب أن يكون على أساس احتياجات المؤسسة ووفقا للاستراتيجية العامة للمؤسسة، مع الأخذ في الحسبان التغير الذي سيطرعلى الوظائف .
- الاهتمام الجدي لعمليات التكوين من خلال التحديد الدقيق لعدد العمال للتكوين، ونوع النقص الموجود في الأداء، وكذلك تحديد الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من التكوين .
- أن يكون التكوين داعما للتطوير ومساعد على إنتاج كفاءات تحتاجها المؤسسة لنشاطها الحالي وكذلك الاستعداد للمستقبل، حيث أثبتت الشواهد الكميّة ونتائج عدة دراسات أن عمليات التدريب والتكوين والتطوير تؤدي إلى الإبداع والابتكار من قبل الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، حيث أن تحسين وتطوير قدرات الأفراد العاملين يكون عن طريق البرامج والعمليات وأيضا تطوير مستوى هؤلاء الأفراد، وأن تنمية كفاءاتهم تؤدي بدورها إلى تميز وتفوق الفرد في إنجاز مهامه الوظيفية وأيضا نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها للحصول على إنتاجية عالية وجودة لتحقيق منافسة في السوق.
- القيام بتقييمات للعمال سواء فردية أو جماعية وبفترات متقاربة لكي تبقى المؤسسات على دراية مستمرة بمستوى كفاءاتها. تهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه.
- ربط نتائج التقييم بقرارات تتعلق إمّا بالتكوين، الترقية، التحويل أو بمنح حوافز أو تغييرات ايجابية في بيئة العمل. إنّ عملية التقييم الموضوعي تنتج عنها مكافآت ترقوية أفقية وعمودية تعتبر حافز للعامل لبذل مجهود أكبر، والعامل في نظام التقييم الجديد يكافئ على ما حققه من أهداف وذلك عن طريق ملاحظة تصرفاته

من قبل المسؤول المباشر، أي أن العامل تتم ترقيته على حساب ما حققه من أهداف خلال السنة، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول السنوي للتقييم، ويمكن القول هنا بأن عملية الترقية والأجر توجد بينهما علاقة طردية أي أنّه كل ما كانت هناك ترقية كانت هناك زيادة في الأجر وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال سلم الدرجات، وهذا ما يعطي أهمية تنص على أن عملية التقييم ينتج عنها بذل مجهود أكبر من قبل العامل خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية والتي تؤدي في الأخير إلى زيادة في الأجر.

- يركز نظام التقييم الجديد بدرجة كبيرة على المحاور الأربعة الأساسية والتي تلم بجميع جوانب العامل من حيث الجوانب الشخصية (الرغبة في العمل، والقابلية للتغير والتأقلم) والجوانب العلمية (إمكانية حماية الشخص من حوادث العمل، والأداء الذي يقدمه العامل)، تفرض على العامل والمسؤول على التقييم إلتزام الموضوعية والمصداقية أكثر أثناء عملية التقييم .
- نظام التنقيط المطبق في المؤسسة يوفر التغذية العكسية للعاملين حول جوانب أدائهم، لأنه يوفر للعاملين فرصة لمناقشة نتائج تقييمهم، والتعرف على جوانب القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي محاولة تحسين جوانب الضعف فيه، ومن ثم محاولة تطوير قدراتهم وكفاءاتهم بما يساهم في تطوير مساراتهم المهنية خاصة إذا تعلق الأمر بالخبراء.
- تعتبر كل من الدرجات ومحاور العملية التقييمية أساسيات تقييم الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، والتي من خلالها يتحدد المسار المهني للعامل بصورة واضحة وهذا وفقا لإنجازاته الملاحظة وكذا تصرفاته الذاتية أو المكتسبة؛ ومن خلال هذا المنطلق تتم عملية التقييم التي من خلالها يتم تسجيل النقائص (النقاط التي يجب معالجتها أو تثمينها) وتسطر هذه الأخيرة كأهداف وجب على العامل التقيد والالتزام بها؟ في حالة ما كانت النقائص والسلبيات ناتجة عن نقص في المعارف في هذه الحالة يسطر برنامج تكويني مخصص (التكوين المتواصل للعمال)، خاصة وإن كان هذا النقص

نتيجة إنتهاج تكنولوجيا جديدة في العمل.

- نظام التقييم هو نظام فعال يسمح بتقدير حقيقي وعادل لمستوى كفاءة العامل وذلك لأنه يشمل جميع الجوانب الذاتية والعلمية المتعلقة بالعامل من جهة، ومراقبة المسؤول المباشر للعامل والمسؤول الثاني على العملية التقييمية، الأمر الذي يزيد من موضوعية عملية التقييم ويجعلها تتصف بالمصداقية والجدية، بالإضافة إلى كون هذا النظام يعتمد على عنصر أساسي في عملية التقييم ألا وهو التسيير بالأهداف، أي أنه تتم عملية تقدير كفاءة العامل على حساب ما حققه من أهداف وعلى أساسها تتم ترقيته.
- محاولة تحسين أجور العمال إلّا أنّ هذه تعتبر معادلة بطرفين الأول استراتيجية المؤسسة والثاني سياسات الدولة.
- اعتماد تعويضات على أساس الكفاءة وتفعيل التقييم الجماعي للعمل حتى تكون منافسة بين العمال عل تقديم أحسن أداء .
- اتباع أشكال تنظيمية تكون أكثر مرونة، تشجيع العمال على المشاركة وإبداء الرأي، والاهتمام الجيد لهؤلاء الأفراد والعمل على إطلاق مؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية وتجسيدها في الواقع العملي وذلك من خلال المعارف والقدرات المعرفية التي تم اكتسابها بالإضافة إلى إنجازهم المحقق لهذه الوظائف بصورة فعالة وايجابية في ظرف قياسي محقق وأن التسيير الفعال والجيد للكفاءات وقدرة المؤسسة على انتقاء أفضل الكفاءات الموجودة لديها هو مصدر تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.
- اعتماد المؤسسات على تعويد العمال على العمل في وظائف مختلفة حتى تخلق لديه تنوع في التخصصات ومنه تستطيع إحداث حركية للعمال.
- الاهتمام بتحديث المؤسسات العمومية، من ناحية الهندسة المعمارية، تجهيزات المؤسسة وتفعيل أكثر للتكنولوجيا الحديثة للمعلومات الاتصال.
- التقليل من الرقابة على العمال ومنحهم مسؤولية أكثر في تحقيق نتيجة ايجابية للمؤسسة.

الخاتمة

تطرقنا من خلال مادّة هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية، وكذلك إلى أهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة وصولا إلى إدارة الكفاءات البشرية من مفاهيم، أهدافها ومجالاتها الكبرى، ونستخلص من ذلك أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذلك يجب عليها العمل على إستقطاب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يَكُن مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية.

تعتبر المؤسسة على أنها مجموعات مختلفة من الأصول الملموسة كالموارد المادية، المالية...، وغير الملموسة كالكفاءات التنظيمية، المعرفة... وبهذا لا يمكن للمؤسسة أن تكون مماثلة لغيرها من حيث الأصول ولا تستطيع تحديد مدى فعالية وكفاءة كل مؤسسة في تنفيذ أنشطتها؛ فالكفاءات يجب أن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد أو التبديل كي تكون ذات أهمية للمؤسسة، فهي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة وتساعدها على تعظيم الربحية وكسب مركز تنافسي جيد في السوق.

إذ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أو جدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها (دييتريش وآخرون، Dietrich et al. 2018).

تقوم المؤسسات بالبحث عن الكفاءات عن طريق منهجية خاصة، حيث تقوم بتقييم الكفاءات الفردية باستمرار باحثة عن تلك الكفاءات النادرة والتي يمكن أن تصبح كفاءات مميزة عن طريق تطويرها وتنميتها، دون أن تهمل تقييم الكفاءات الجماعية سواء ضمن نشاط محدد تكلف به الجماعة أو على أساس مشاريع استراتيجية تثبت من خلالها الجماعة كفاءتها (زارفيان، Zarifian, 2001)

فالكفاءات الفردية أو الجماعية أو الاستراتيجية كلها مهمة للمؤسسة، لذلك تقوم هذه الأخيرة بتشخيصها وتقييمها باستعمال العديد من الطرق مثل مقابلات التقييم السنوية وطريقة مركز التقييم وكذلك من الشائع استعمال طريقة التنقيط وطريقة مرجعية الكفاءات وغيرها، تسعى من خلالها المؤسسة لتقييم الكفاءات بغرض البحث عن استراتيجيات الموارد البشرية المثلى لتطويرها مثل استراتيجية التكوين واستراتيجية التحفيز وغيرها من الاستراتيجيات التي لها تأثيرعلى الكفاءات البشرية من حيث الوصول بها إلى التميز.

المراجع

1. Alves, S. et Frih, S. (2016). « L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH «. Revue française de gestion, (3), pp. 4155-.

2. Anne, K. (2005). « Référentiel de compétences Cœur des métires, Plate-forme « Métiers du développement territorial », France.

3. Arrègle J.L. (1996). « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques », Revue française de gestion, n° 128, pp. 2536-.

4. Atlan-Lambaduru, N. (2001). « Les dix outils clés du cyber recruteur «. Paris: Go Éditions.

5. B. Becker, M. Huselid, and D. Ulrich, « The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance «. Boston: Harvard Business School Press.

6. Manon, B. (2009). « L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale », Ecole de management Strasbourg.

7. Balmisse, G. (2002). « Gestion des connaissances: outils et applications du knowledge management «. Paris: Vuibert.

8. Bardin, L. (2007). « L'analyse de contenu «. Paris: Presses Universitaires de France.

9. Barney, J-B. (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». Journal of Management, 17(1), pp. 99120-.

10. Ben Aissa, H. et Sassi, N. (2013). « La perception de la charge de travail chez les cadres dans une logique de gestion des compétences ». Congrès de l'AGRH.

11. Bernard, M. (2009). « L'effet de Pratiques de Ressources Humaines sur la Performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale «, Thèse de doctrat en sciences de gestion.

12. Besucco, N. et Tallard, M. (1999). « L'encadrement collectif de la gestion des compétences: un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? «, Sociologie du travail, pp. 123141-.

13. Bouteiller, D. et Gilbert, P. (2016). « La diffusion de l'instrumentation de la gestion des compétences en Amérique du Nord depuis David C. McClelland ». Relations

industrielles/ Industrial Relations. 71 (2). pp. 224246-.

14. Boyer. L. et Equilbey. N. (2003). « Organisation: théories et applications. Paris: Éditions d'Organisation. p.246.

15. Brillet. F.. Garcia. J. F. et Montargot. N. (2016). « Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences: cas d'une entreprise publique en mutation «. Management & Avenir. (6). pp. 105130-.

16. Cadin. L. et Guérin. F. (2015). « La gestion des ressources humaines «. Dunod.

17. Citeau J.-P. (2000). « Gestion des ressources humaines – Principes généraux et cas pratiques ». Paris: Éditions Armand Colin. p260.

18. Colin. T. et Grasser. B. (2006). « Une évaluation quantitative de la diffusion des pratiques des compétences «. In: Defélix. C.. Klarsfeld. A. et Oiry. E. (Eds). Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Paris: Editions Vuibert. pp. 207228-.

19. Cooke. F-L. (2004). " HRM in China. In: Budhwar. P.S.. Ed.. Managing Human Resources in Asia-Pacific ". London: Routledge. pp. 1734-

20. Crozet. D.. & Martory. B. (2002). « Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances «. Dunod.

21. Defélix C. et Retour D. (2008). « Peut-on relier stratégie d'entreprise et gestion des compétences ? ». (Eds) Dupuich-Rabasse F.. (In) Management et gestion des compétences. Editions L'Harmattan. pp.199216-.

22. Defélix. C. (2003). « Ce que gérer les compétences veut dire ». Revue Economique et Sociale. (4). pp. 321328-.

23. Defélix. C. et Sanséau. P-Y. (2017). « Comment des dirigeants-entrepreneurs fabriquent-ils de la gestion des compétences ? Enseignements pratiques et théoriques ». Management & Avenir. (8). pp. 6384-.

24. Defélix. C.. Le Boulaire. M.. Monties. V.. et al. (2014). « La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management: retrouver le lien avec la performance ». @GRH. (2). pp. 3150-.

25. Dejoux. C. (2001). « Les compétences au cœur de l'entreprise ». Paris: Editions d'Organisation. 348p.

26. Delobbe. N.. Gilbert. P. et Le Boulaire. M. (2014). « Gérer des compétences: une instrumentation en contexte. modélisation fondée sur l'étude de cas ». Relations

industrielles/industrial relations, 69 (1), pp. 2859-.

27. Denami, M. et Marquet, P. (2018). « Un Serious Game pour la formation professionnelle: le cas des opérateurs en milieu aseptique. La fin de l'école à l'ère du numérique ? «, 75.

28. Dietrich, A. (2015). « Management des compétences ». Paris: Vuibert.

29. Dietrich, A. et Pigeyre, F. (2016). « La gestion des ressources humaines ». Paris: La Découverte

30. Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F. et al. (2010). « Management des compétences: enjeux, modèles et perspectives », 3ème édition, Paris: Dunod.

31. Dietrich, A., Riberot, J. et Weppe, X. (2018). « Le dessin opérationnel à la brigade de sapeurs pompiers de Paris: l›improbable histoire d›une ressource organisationnelle ». Gérer et Comprendre. Annales des Mines, Les Annales des Mines, A paraître.

32. Dion, E. et Richebe, N. (2002). « Rémunération des compétences, coopération et création de valeur «(No. hal-00779817).

33. Dolan, S. L, Gosslin. E, carrière. J, Lamoureux. G (2003). « Psychologie du travail et comportement organisationnel, Montréal: Gaëtan Morin éditeur, 508 p., ISBN: 28-803-89105-.

34. Durand, T. (2000). « L'alchimie de la compétence ». Revue Française de Gestion, 127, Janvier et Février, pp. 84102-.

35. Durand, T. (2015). « L'alchimie de la compétence «. Revue française de gestion, 41 (253), pp. 267295-.

36. Erasmus, V. P. Loedolff, F. Hammann (2010). " Competencies for human resource development practitioners ". Int. Buss.Econ. Res. J., 9 (8), pp. 113127-.

37. Faisant, J-P. (2003). « Développement d'une gestion des compétences en contexte de changement organisationnel: cas d'expérimentation industriel » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon: Université lumière Lyon II. 251p.

38. Fayol, H. (1917). « Administration industrielle et générale «. Dunod et Pinat.

39. Filali, M-O. (2007). « Le référentiel des emplois et des compétences: Cas d'un cabinet de conseil «. Thèse professionnelle mastère euro-arabe spécialise en management des ressources humaines. Euro Arab Management School (Espagne). p53.

40. Foucher, R., Petterson, N. et Naji, A. (2003). « Répertoire de définitions Notions de compétence individuelle et de compétence collective «. École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

41. Gilbert, P. (1999). « La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoire et perspectives ». Revue Française de Gestion, 124, pp. 6675-.

42. Guest, David E. (1997). « Human resource management and performance: a review and research agenda.» International journal of humanresource management8, no. 3, pp. 263276-.

43. H-C, Lin, Y-D. Lee, C. Tai (2012). « A study on the relationship between human resource management strategies and core competencies «. Int. J. Org. Innovation, 4 (3): 153173-.

44. J. Han, P. Chou, M. Chao, P. M. Wright (2006). The HR competencies-HR effectiveness link: a study in Taiwanese hightech companies. Hum. Res. Man. 2006. 45 (3): 391406-.

45. J. Selmer, R. Chiu (2004). " Required human resources competencies in the future: a framework for developing HR executives in Hong Kong ". J. World. Bus. 2004, 39 (4), pp. 324336-.

46. J. W. Heisler (2007), "Competency today required by today HRM professionals, " Link & Learn eNewsletter.

47. K. E. Scanlan (2007), "University HRM curriculum and HRM competencies: A comparative study." Unpublished Dissertation, Dissertation Abstracts International.

48. Katou, A-A (2008). " Measuring the impact of HRM on organizational performance ". Journal of Industrial Engineering and Management, 1 (2), pp.119142-.

49. Kerlan, F. (2012). « Guide pour la GPEC: Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Editions Eyrolles.

50. Khan, A-S. et Rasheed, F. (2015). « Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations ». International Journal of Project Management, 33 (2), pp. 435445-

51. Killi, A. (2005). « Référentiel de compétences, Coeur de métiers «. UNADEL-Groupe de travail référentiel de la plate-forme métiers du développement territorial.

52. Klaas, B. (2002). " Compensation in the jobless organization ". Human Resource

Management Review. 12 (1). pp.4361-.

53. L. Choi. W. I. Wan Khairuzzaman. M. A. Salmiah (2010). " An exploratory study on the Malaysian human resource professionals in the manufacturing sector ". Int. J. Buss. Soc.. 11 (1): 89105-.

54. Labruffe. A. (2003). « Management des compétences: construire votre référentiel «. Afnor.

55. Lamarque. E. (2000). « Peut-on identifier les compétences d'une organisation ? «. IXème conférence internationale de management stratégique: Perspectives en management stratégique. Montpellier (France).

56. Le Boterf. G. (1995). « De la compétence: essai sur un attracteur étrange ». 2ème édition. Paris: Edition d'Organisation.

57. Le Boterf. G. (2000). « Construire les compétences individuelles et collectives «.

58. Le Boterf. G. (2006). « Professionnaliser: le modèle de la navigation professionnelle «. Éditions d'Organisation.

59. Le Flanchec. A., Mullenbach-Servayre. A.. et Rojot. J. (2017). « Human Resource Management and Innovation Strategies: A French Study based on the REPONSE 2011 Database «. Relations Industrielles – Industrial Relations. 72 (1). pp. 173-202.

60. Lecoeur. E. (2008). « Gestion des compétences: le guide pratique ». Bruxelles: De Boeck.

61. Leplat. J. (2000). « Compétences individuelles. compétences collectives ». Psychologie du Travail et des Organisations. 6 (34-). pp. 4773-.

62. Lévy-Leboyer. C. (2002). « La gestion des compétences. Paris: Éditions d'Organisation.

63. Loufrani-Fedida. S. (2011). « La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets ». Revue de gestion des ressources humaines. (1). pp. 2438-.

64. Loufrani-Fedida. S. et Saglietto. L. (2016). « Mechanisms for managing competencies in project-based organizations: an integrative multilevel analysis «. Long Range Planning. 49 (1). pp. 7289-.

65. Loufrani-Fedida. S. et Saglietto. L. (2016). " Mechanisms for managing competencies in project-based organizations: an integrative multilevel analysis ". Long Range

Planning.

66. Loufrani-Fedida, S. et Saint-Germes, E. (2013). « Compétences individuelles et employabilité: essai de clarification de leur articulation. @GRH, (2), pp. 1340-.

67. M. Losey, "Mastering the competencies of HR management, "Human Resource Management, 38(2), pp. 991999 ,103-

68. Martory, B. et Crozet, D. (2012). «Gestion des ressources humaines ". Dunod: Paris

69. Mayrhofer, U. (2007). " Management stratégique ". Editions Bréal.

70. McClelland, D-C. (1973). « Testing for competence rather than for intelligence ». American psychologist, n° 28, pp.114-.

71. Medina, R. et Medina, A. (2015). « The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations ». International Journal of Managing Projects in Business, 8 (2), pp. 279299-

72. Meignant, A. (2014). « Manager la formation ». Rueil-Malmaison: Editions Liaisons.

73. N. Khatri and P. Budhwar (2002), "A study of strategic HR issues in an Asian context, " Personnel Review 31 (2), pp. 16688-.

74. Nonaka, I (1991). " Models of knowledge management in the West and Japan ". Stockholm School of Economics, Institute of International Business, ISSN 0280-1167.

75. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). " The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation ". Harvard Business Review Press.

76. Ollagnier, E. (2002). « Les pièges de la compétence en formation d'adultes «. pp. 183201-. De Boeck Supérieur.

77. Osborn, A. (1953). "Applied imagination, principles and procedures of creative thinking." New York Scribner 379 p.

78. Othman, I., Idrus, A. et Napiah, M. (2012). « Human resource management in the construction of a sustainable development project: towards successful completion ». WIT Transactions on Ecology and the Environment, 162, pp. 169180-.

79. Othmane, J. (2011). « L›employabilité: définition, création d›une échelle de mesure et contribution à l›étude des déterminants «. Doctoral dissertation, Lyon 3.

80. P. Boselie, J. Paauwe (2005). Human resource function competencies in European companies. Personnel Rev. 2005, 34,(5): 550566-.

81. P. M., Wright, B. B., Dunford, S. A. Snell (2001). Human resources and the resource-

based view of the firm. J. Management. (27): 701721-.

82. P. O. de Pablos, M. D. Lytras (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. J. Know. Man. 2008, 12 (6): 4855-.

83. Pa. Vaswani, Pa. Vaswani, (2017) « Human Resource Competencies: An Empirical Assessment », International Journal of Engineering Research and Development, e-ISSN: 2278067-X, p-ISSN: 2278800-X, www.ijerd.com, Volume 13, Issue 8 (August 2017), PP.3745-.

84. Peretti, J-M (2018). «Gestion des ressources humaines». Vuibert. .

85. R. Noe, R. J. Hollenbeck, B. Gerhart, M. P. Wright. Human resource management: gaining competitive advantage. New York: McGraw-Hill Irwin, 2006.

86. Raymond, A., Noe, J-R., Gerhart, B. et al., (2015). « Human Resource Management: Gaining a Competive Advantage ». NewYork: McGrawHill/ Irwin

87. Retour, D. (2005). « Le DRH de demain face au dossier compétences ». Management & avenir, (2), pp.187200-.

88. Retour, D. et Krohmer, C. (2006). « La compétence collective comme maillon clé de la gestion des compétences » (Eds) Defélix, C., A. Klarsfeld, A. et Oiry, E. (In) Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Paris: Vuibert, pp. 149183-.

89. S. J. Ramlall (2006). "Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices, " Applied HRM Research, Vol. 11 (1), pp. 272006 ,38-.

90. S. Long (2008). Examining human resource competencies and their relationship to the success factors of HR profession. J. Serv. Sc. Man. 2008. 1: 259265-.

91. Spencer, L-M. et Spencer, S-M. (1993). " Competence at work: models for superiorPerformance". John Wiley and Sons.

92. St-Onge, S., Haines, V., & Klarsfeld, A. (2004). " La rémunération basée sur les compétences: déterminants et incidences ". Relations industrielles/ Industrial Relations, 59 (4), pp. 651680-.

93. Storey, David J (2004). "Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries." The International Journal of Human Resource Management 15, no. 1: 112130-.

94. Tahsildari. A. et Shahnaei. S-E. (2015). « Organizational Effectiveness by Performance Appraisal. Training. Employee Participation. and Job Definition ». European Journal of Business and Management. 7 (12).

95. Takey. S-M. et De Carvalho. M-M. (2015). " Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company ". International Journal of Project Management. 33 (4). pp. 784796-.

96. Tavel. P. 2007 Modeling and Simulation Design. AK Peters Ltd.

97. Taylor. F-W. (1914). " The principles of scientific management ". Harper.

98. Thierry D. et Sauret C. (1993). « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ». Paris: Éditions l'Harmattan.

99. Ughetto. P. (2016). « Référentiels de compétences: ce que l›instrument fait à la logique compétence ». Octarès. pp. 3549-.

100. Ulrich. J. Younger. W. Brockbank; M. Ulrich. HR talent and the new HR competencies. Strategic HR. Rev. 2012. 11 (4): 217222-.

101. Van Beirendonck. L. (2006). « Tous compétents ! Management des compétences dans l'entreprise «. Belgique: Éditions de Boeck. pp.3334-.

102. W. Brockbank. D. Ulrich (2003). Competencies for the new HR. Arlington. VA: Society of Human Resource Management.

103. Yerlan. Agaidarov (2013). «Emerging Global Business Landscape &Innovation Challenges. Issues &Implications for HRM Function-A case in Russia.» PhDdiss.. University of East London.

104. Zarifian. P. (1988). « L'émergence du modèle de la compétence. Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. l'après taylorisme «. Economica.

105. Zarifian. P. (20021/). « Le modèle de la compétence ». Rueil-Malmaison: Editions Liaisons. 130 p. – (Entreprises et carrières).

106. Zhou. Jing. and Jennifer M. George (2001). "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice." Academy of Management journal 44. no. 4. pp. 682696-.

107. أبوسريويل، ياسين عبدالحميد (2018)، « الاستثمار في العنصر البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية الليبية للنفط »، أطروحة دكتوراة، جامعة صفاقس، تونس.

108. إسماعيل حجازي (2006) ، «مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة

العلوم الإنسانية، العدد 10،نوفمبر 2006،جامعة بسكرة، الجزائر.

109. إسماعيل حجازي وسعاد معاليم(2012) ،«سكانير المهارات: كأداة للتخفيف من العجز المهاراتي، الملتقى الوطني الأو ل حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، 23/22 فيفري2012.

110. بسيوني محمد االبرادعي (2005) ، « تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية «، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

111. رأو ية حسن (2002)،» مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية «، الدار الجامعية، الاسكندرية.

112. زهيرة بوستيل (2013) ،«الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31/30،ماي 2013،جامعة بسكرة، الجزائر، ص 130-

113. صباح بنوناس وفاتن باشا (2013) ، «واقع التسيير التقديري للوظائف والمهارات(GPEC) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 28/27 فيفري 2013.

114. فهيمة بوروبة ودليلة بركان (2012) ، " تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة «، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 22/23 فيفري.2012

115. كمال عبد الحميد زيتون (2002) ، «تكنولوجيا التعليم في العصر المعلومات والاتصال»، عالم الكتب، القاهرة، ص145.

116. كمال منصوري وسماح صولح (2010)، «تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. 48 ،(1) Recherchers economiques manageriales، 4-68.

117. محمد أحمد عبد الجواد (2001)، « ادارة تغيير الافراد والاداء « ايتراك، القاهرة.

118. محمد رأو ية (2000) ،» إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية «، الدار الجامعية، القاهرة مصر ص 116.

119. محمود عبد الفتاح رظوان (2013)، « ادارة المواهب في المنظمة»، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

120. وسيلة بن ساهل وسعاد عبود (2013) ،»مساهمة التسيير التقديرة للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية بسكرة-»، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم االقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 28/27 فيفري 2013.

الفصل الثالث

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

Electronic Human Resource Management (e-HRM)

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

Electronic Human Resource Management (e-HRM)

لقد شهد العالم تحولات كبيرة في مختلف مجالات الحياة، وكان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور بارز في هذه التحولات، فظهور الانترنت أدى إلى التحول من الأساليب التقليدية في عقد الصفقات وإنجاز الأعمال والاتصال إلى استعمال الأسلوب الرقمي، الذي يعتمد على استخدام الأجهزة والأدوات التي تدار بشكل رقمي (سالم وعواد،2004). ويعتمد نجاح المؤسسات في غالبية الأحيان على قدرتها على مواكبة التطورات، الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة التي يترتب عليها ظهور الكثير من الأزمات التي تهدد بقاءها واستمرارها أو تؤخر معدلات نموها وتطورها، وإن قدرة المؤسسات على رصد ما يحصل من تغيرات في البيئة، التي غالبًا ما تتسم بالتعقيد والتغيير يساعدها على التكيف مع هذه البيئة. (الخشالي والقطب، 2006) ولهذا يبدو جليًا أن الأعمال تحولت أو في طريقها إلى التحول إلى أعمال الكترونية اليوم وإن مجلة فورتشن (Fortune) وضعت شعارًا يقول «كن الكترونيًا أو تؤكل » (Bee or Be eaten)، كما وأن البعض وفي غمرة الإعجاب بالعصر الرقمي تحدث عن رقمنة كل شيء بالقول بتفاؤل: «مرحبًا عصر كل شيء الكتروني (E-Everything)» (نجم، 2004).

ومع هذا التقدم العلمي والتقني والنموالواضح في الثورة الالكترونية Electronic Revolution ظهرت الإدارة الالكترونية التي تجسد اتجاهًا جديدًا في الإدارة المعاصرة والتي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات الكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية.

على أساس ما تقدم تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأو ل نستعرض من خلاله شرح ماهية الإدارة الالكترونية من حيث مفهومها وتعريفها وتوضيح العلاقة بينها وبين الحكومة الالكترونية والأعمال الالكترونية، ويشرح أهمية استخدام الإدارة

الالكترونية، ويقدم توضيحًا للأهداف والفوائد المتوخاة من تطبيق واستخدام الإدارة الالكترونية، وأخيرًا يتناول شرح خصائص الإدارة الالكترونية وعناصرها.

أما المبحث الثاني فيتطرق إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باعتبارها توجه جديد يستجيب للتغيرات، ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية، إلى كل من مفهومها الذي هو الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تقدمه من تسهيلات من خلال مختلف الشبكات والعلاقات الإلكترونية للقيام بوظائف الموارد البشرية، ثم سنحاول التعرض إلى نظام معلومات الموارد البشرية الذي يتكون من مدخلات، مخرجات، تغذية عكسية، مع عرض نموذج مفصل لطريقة عمله، والذي يظم مجموعة من المهام تتم معالجة بياناتها بشكل يومي، ثم سنتطّرق إلى كل من مكونات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي تشمل كل من التوظيف الإلكتروني الذي يساعد في الحصول على أفضل المواهب، التعليم الإلكتروني الذي يساعد على تسهيل عملية التعلم، إدارة الأداء الإلكترونية والتي تسهل عملية قياس الأداء، نظم التعويضات والتي تساعد على تقييم فعالية أنظمة التعويضات، بوابة الموارد البشرية، أنترانت واكسترانت الموارد البشرية والتي توفر مصادر داخلية وخارجية للمعلومات والمعرفة.

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية Electronic Management

نظرا إلى التطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة، أخذت المؤسسات الرسمية وغير الرسمية تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد ظهور شبكة المعلومات الدولية)الإنترنت(أيضا في جعلها أكثر تأثيرا في إنجاز أعمال هذه المؤسسات، ممّا حَدا بالإدارة إلى أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، فإستخدام هذه التكنولوجيا المتطورة يسَاعِدُها على تبسيط الإجراءات وتقليل الكلفة إلى أقل ما يمكن؛ لذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم ومنها بعض الدول العربية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء أولا على ماهية الإدارة الإلكترونية وذلك بالتطرق

لنشأتها، مفهومها وعناصرها، ثمّ سنستعرض وظائف الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية، أما الجزء الثالث فيتناول التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من حيث الدوافع، المتطلبات، المراحل، الآثار ومعوقات التحول.

أولا: عموميات حول الإدارة الإلكترونية

تمثِّل الإدارة الإلكترونية اتجاها جديدا وربما غير مألوف في الإدارة، لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة عمّا كان متعارفا عليه، كما تمثِّل تحوُّلاً شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، من خلال الاعتماد على استخدام الانترنت، وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة)التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة الإلكترونية)، ووظائف» منظمة « الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، تطوير العمليات بطريقة التشبيك الإلكتروني. والإدارة الإلكترونية مدخل جديد يقوم على إستخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات لتقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة، والأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليته.

تعود بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية إلى عام 1973 عندما أُسْتُخْدِمَ مصطلح المكتب اللاورقي (Office Paperless) لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية أي الإشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي، وفي عام 1974 أخذت مؤسسة» زيروكس « تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل.

وفي سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لمؤسسة « مايكروسوفت» في الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب، وفي نهاية التسعينات أُسْتُخْدِمَ مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية.

1-مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية e-Management من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل من البحوث والدراسات

والكتابات العلمية السابقة. ولهذا المفهوم عدة تعريفات، قد تتشابه أو تختلف في بعض الجوانب، ولكنها في المحصلة تتحدث عن مجال واحد، ألا وهو الإدارة الإلكترونية.

من التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية ما يلي:

- « هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة » (دوتا وآخرون، Dutta & others, 2004).
- هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال، وتميل أكثر إلى تجريد وإخفاء الأشياء والاهتمام برأس المال المعلوماتي المعرفي الذي هوالعامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها (نجم، 2004).
- الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرامج، الشبكات، صناع المعرفة، المكونات المادية)، ووظائفها (التخطيط الإلكتروني،التنظيم والقيادة الإلكترونية)،وفقا للمتطلبات والاستخدام الفعال لنُظُم وأدوات تكنولوجيا المعلومات (سالم وعواد، 2004) .

ويذكر العلاق (2005) أن للإدارة الإلكترونية مفهوما مبتكرا أملته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وهكذا أخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية .

- وتعرّف الإدارة الإلكترونية تعريفا إجرائيا بأنّها «العملية الإدارية القائمة على الإمكانيّات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة » (روويل وآخرون، (Ruël & others, 2004،
- فالإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية (تراب، Trapp, 2002)
- وكما تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال (الهوش، 2006).

من خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم والتعريفات السابقة، فإنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر شاملة ترى أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين (جاغر، Jäger, 2001):

أحدهما « الإدارة» وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة. بينما يُقّصَدُ بالمقطع الثاني « الإلكترونية « بأنه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الأول، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة. وممّا هوجدير بالذكر أنه ليس معنى أن يكون للمؤسسة موقع على شبكة الويب أنها تدير أعمالها الإلكترونية، وإنما يتطلب الأمر أن تعيد المؤسسة التفكير في أسلوب أداء أعمالها، كما يجب أن يكون لديها الرغبة والاستعداد الكاملان للسماح باستخدام التقنيات الإلكترونية المستحدثة في تحسين وتطوير وتحديث جميع الأعمال التقليدية للمؤسسة وتحويلها إلى أعمال الكترونية.

ممّا تقدم نرى أن الإدارة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات إلكترونيا في أي مكان وزمان، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة، والدقة والسرعة في تقديم الخدمات وتطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.

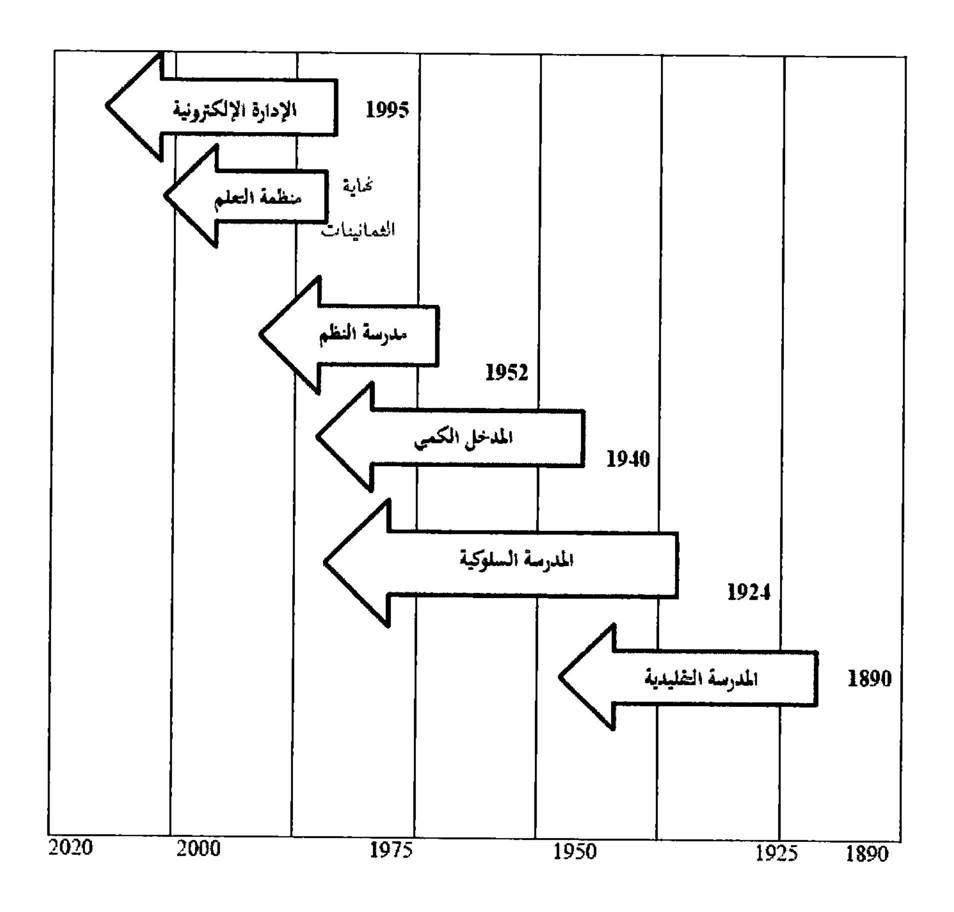
ويشير (روويل وآخـرون، Ruël & others, 2004) إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هـي:

- امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، كما رأينا سابقا في الفصل الأول فقد حدد المختصّون في الإدارة مسارات تاريخية متصاعدة لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لـ(فيبر، Weber, 1904)، ومبادئ الإدارة العلمية لـ(تايلور، Taylor, 1902)، ووظائف الإدارة لـ(فايول، Fayol, 1916) ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف

التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.

- ☐ الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.

والشكل التالي (01) يوضح هذا التطور:



الشكل (01) يبين مراحل التطور التكنولوجي

Source: WILCOX. J. The evolution of human resources technology. Management Accounting [USA]. USA: Institute of Management Accountants. 1997. ISSN 0025-1690.

2. علاقة الإدارة الإلكترونية ببعض المصطلحات ذات الصلة

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية e-Management بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية e-Business، التجارة الإلكترونيةe-Commerce، الحكومة الإلكترونيةGovernment– e وغيرها من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.وإذا كان من الصعوبة بمكان مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية بمجالات وأنشطة مثل المصارف الإلكترونية e – Banking، التسويق الالكتروني e – Marketing والبريد الإلكتروني e – Mail، فإنه من الضروري مقارنة المفاهيم التالية ببعضها (الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية) لتوضيح الفرق بين كل منها مع إظهار الروابط بينها:

- **الأعمال الإلكترونية** e – Business: استخدمت مؤسسة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية من أنشطة التجارة الإلكترونية. وعرفتها المؤسسة بأنها «مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة عبر ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة ومبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت» (ياسين، 2005. (وعرفها التكريتي والعلاق (2000) بأنها توليفة الشبكة الإلكترونية من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التطبيقات البرمجية، تكنولوجيا الإنترنت، تقنيات الويب وغيرها بما يتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفءٍ وفعّال.
- **الحكومة الإلكترونية** e – Government: تعرف الحكومة الإلكترونية بأنها « استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين عمليات الحكومة، وتشمل إعادة هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا عبر الإنترنت، تسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية، وتعتبر الحوكمة عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية» (النجار،2008.)وعرفها(السالمي 2008) بأنها وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني

والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب.

وعموما يمكن القول إن الحكومة الإلكترونية هي عبارة عن تقديم كافة الخدمات والأعمال الحكومية بواسطة الوسائط الإلكترونية.

- **التجارة الإلكترونية** e – Commerce: تعرف التجارة الإلكترونية بأنها تجارة مبنية على استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الإنترنت، لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات، وتعمل على خلق علاقة قوية بين الزبون والمستهلك والمؤسسات، وتكاد هذه العلاقة تكون مستحيلة بدون هذه التكنولوجيا (لوباك وسنال، Lepac & Snell، 1998). كما يعرفها السالمي (2008) بأنها «وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين في المبادلات التجارية في القطاع الخاص». وبالتالي فإنها تمثل بداية الموجة المتدافعة لسعي المؤسسات لجعل عملياتها التجارية تكتسب سمة الإلكترونية وتدخل إلى السوق الإلكتروني(رايت ودبير، Wright & Dyer، 2000).
- **الإدارة الإلكترونية** e-Management: من التعريفات السابقة التي ذكرناها للإدارة الإلكترونية يبدو أنّ التعريف الأعم والأشمل الذي يغطي جميع المجالات هو تعريف (كاليكا، Kalika، 2002) حيث عرّفها بأنها «وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية».

ممّا سبق من تعريفات مختلفة للإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، نستنتج ما يلي:

- مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال الإلكترونية على مستوى المشروعات أو المؤسسات الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق.
- الحكومة الإلكترونية تعنى بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى العامة بهدف تقديم الخدمات الحكومية.

- التجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء.
- الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات.
- الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

– القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هواستخدامها لوسائل تكنولوجيا المعلومات ولاتصالات. ومن ضمنها الإنترنت والإنترانت ولإكسترانت، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها. وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية.

وفي ما يلي نبذة عن هذه الوسائل:

– **الإنترنت Internet**

يعرف (فليتشر، Fletcher، 2005) الإنترنت بأنه عبارة عن «مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلآف الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات، وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك». فشبكة الإنترنت أصبح تأثيرها يمتد الى كل المجالات، مما يحتم على كل المؤسسات ضرورة الارتباط بشبكة الإنترنت والاستفادة من خدماتها.

ويذكر الطائي (2002) أن الإنترنت تمثل جزءا مهمّا من التغير الثقافي العالمي وهي انطلاقة كبيرة في عالم التكنولوجيا، إذ يمكن من خلال الاتصالات فائقة السرعة للأفراد الارتباط بعضهم مع بعض بغضّ النظر عن أماكن وجودهم.

عموما فإن استخدام الأنترنت في المؤسسات يهدف إلى تسريع عملية تبادل المعلومات، وتسهيل الاتصالات، وكذلك التنسيق داخل المؤسسة الواحدة، أو بين المؤسسة من جهة وبين شركائها في الأعمال من جهة أخرى.

- **الإنترانت: شبكة الاتصال الداخلية Intranet**

«هي وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، والمشاركة بالخبرات والمعلومات لإنجاز الأعمال» (كاليكا وآخرون، (Kalika & others, 2002. وهي تعتمد على تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة بغرض رفع كفاءة العمل الإداري، وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات، والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة.

تستخدم الأنترانت في إدارة الموارد البشرية لعدة أغراض منها: تحديث البيانات الشخصية للعاملين، متطلبات التوظيف الداخلي، المتطلبات التدريبية، إدارة الاتصالات والاستفسارات، الخدمة الذاتية للعاملين (Employee Self Service)،(تسمح للعاملين والمديرين بالوصول إلى المعلومات، من أجل إدخالها أو اتخاذ قرارات خاصة بهم)، إمكانية تقديم طلب للحصول على إجازة ومعرفة كل التفاصيل عن الوظائف الشاغرة للتمكّن من الترقية وحجز التدريبات، والخدمة الذاتية للمديرين (Manager Self Service)، تدفق العمل (Workflow).

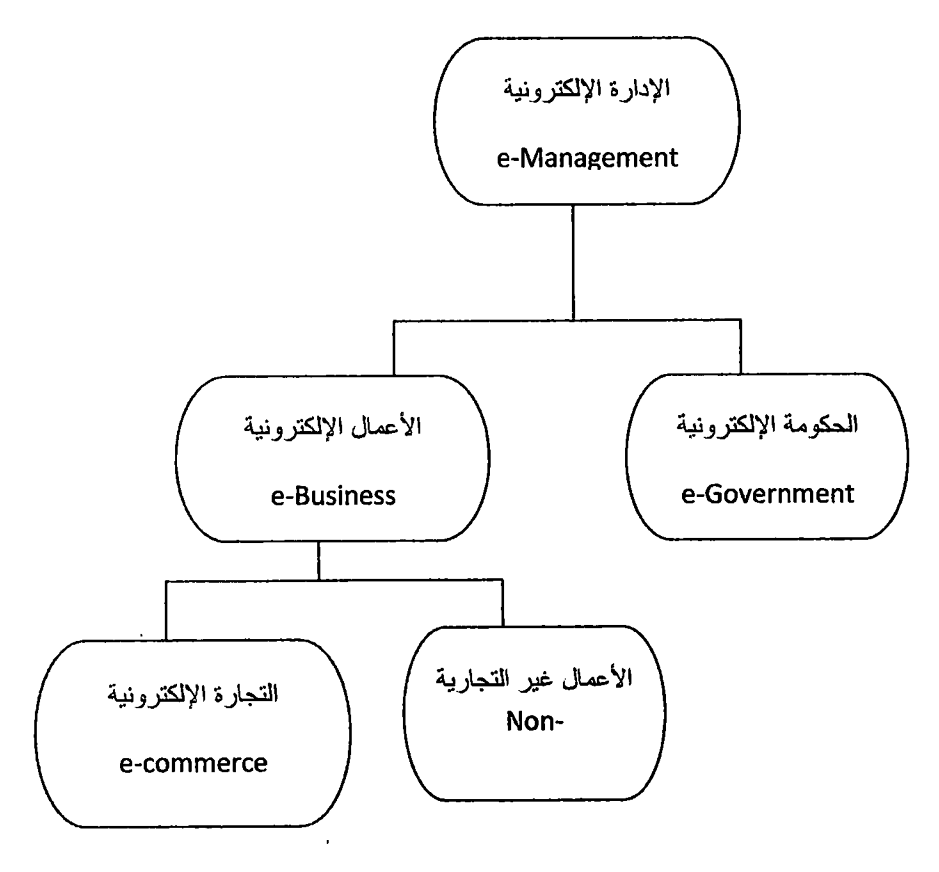
- **الاكسترانت: شبكة الاتصال الخارجية Extranet**

هي شبكة معلوماتية مكونة من مجموع شبكات الانترانت الّتي ترتبط ببعضها عن طريق الأنترنت، أي أنها تربط شبكات الانترانت الخاصة بالمتعاملين والشركاء، ومركز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد.

تصمم شبكة الإكسترانت لتلبية حاجات المستفيدين من خارج المؤسسة من موردين، زبائن، حملة أسهم...، أي أن هذه الشبكة تساعد على زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة، وتوفير مرونة عالية للاتصال الفوري.

ويضيف (كاراكانيان، (Karakanian, 2000 بأن شبكة الاكسترانت تعد من أكثر التقنيات رواجا في هذه المرحلة من عصر المعلومات، فقد أتاحت للمؤسسات أن تشترك في نظمها وشبكاتها المحلية مع جماعات أو مؤسسات متباعدة جغرافيا وبتكلفة منخفضة للغاية.

يوضح الشكل التالي) 20) طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمصطلحات الإلكترونية السابقة وأبعاد كل منها.



الشكل رقم (02) يبين العلاقة بين الادارة والمصطلحات الالكترونية

3- أسباب التحول إلي الإدارة الإلكترونية

يعتبر التحول إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة تفرضها التغيرات التكنولوجية السريعة، حيث نجد هنا أنّ فكرة التحول من الإدارة التقليدية (Traditional Management) إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل هي شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات (السالمي، 2008) تنطلق عملية التحول من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين. ويورد (شاني وتيزون، 2009 ،Shani & Tesone) الأسباب الداعية لهذا التحول:

- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة بحيث لم تعد البيانات والمعلومات حكرا على صانعيها، فقد انتشرت المعلومات الفنية والتخصصية المطورة عبر الشبكة الدولية، وأصبحت متاحة للجميع.
- العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي انتجت ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.
- الاهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات،قواعد البيانات، نظم معلومات القرارات،النظم الخبيرة، الذكاء الاصطناعي.
- ترشيد استخدام الموارد، حيث يمثل التحول إلى التعامل إلكترونيا عاملا مهمّا في تحسين مستوى الخدمة للمستفيدين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.

إذ يعتبر التحول إلى التعامل إلكترونيا عاملا مهما في ضبط الأداء وفقا لمواصفات التقنية، والنظم الإدارية المعتمدة (السالمي، 2005).

إن ما يميز الإدارة الإلكترونية هو أمر تفتقده الإدارة التقليدية ويؤثر فقده سلبا في أدائها وفعالية دوائرها، وأبرز الفوارق بين الإدارتين يظهر من خلال الجدول التالي:

جدول (01): أبرز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	لإدارة الإلكترونية
الميزة	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت.	النظام الإلكتروني في مأمن من التلف والتقادم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني.
الحفظ	إحتمال ضياع معاملات وأوراق مهمة.	صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية .
الضياع	صعوبة الاسترجاع	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة.
الاسترجاع	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات واستخراجها.	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليه المعلومات سلفا.
التكاليف	تحتاج إلى مخازن ضخمة	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة.
المكان	تتأثر بالعامل البشري	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو بالإضافة.
الحماية	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية.
التوثيق والضبط	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه.	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، أو مكائن الإدارة المخصصة لهذا الغرض.
الإجراءات	خضوعها للارتياح أو التعب أو الوساطة من أحد الطرفين.	لقاء افتراضي يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى أحدهما فقط.
طبيعة اللقاء	تحتاج إلى أيام وأشهر	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير.
التفاعل	تحتاج إلى أيام وأشهر لإنجاز المعاملات.	تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعيها.
السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي.	تقدم خدمتها 24 ساعة يوميا
مدة الخدمة	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة.	سهولة إنجاز المهام الخاصة بيسر وسهولة.
المهام	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية.	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها.

Source: GROE. G., PYLE. W., JAMROG. J. Information Technology and HR. Human Resource Planning [online]. 1996. 8p.. <http://www.allbusiness.com/human-resources/ 5684811-.html>.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ الإدارة الالكترونية تمثل تحولا شاملا في المفاهيم، والنظريات، والأساليب، والإجـراءات، والهياكل، والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة، نظام متكامل من المكونات التقنية، المعلوماتية، المالية، التشريعية، البيئية، البشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توافر متطلبات عديدة متكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية وإخراجه إلى حيز الواقع، من بينها:

- إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري للمؤسسات التقليدية وتحويلها لوظائف إدارية الكترونية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- وجود قيادات إدارية واعية قادرة على مواكبة التطورات المختلفة في بيئة العمل التي تفرضها هذه التقنيات الرقمية، ومواجهة تحدياتها المختلفة.
- وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية.
- تهيئة العاملين عقليا ونفسيا لاستخدام الإدارة الالكترونية.
- تزويد العاملين بدورات تدريبية عن استخدام الإدارة الالكترونية.

ثانيا: أهداف وأهمية وعناصر الإدارة الإلكترونية

قبل التطرق إلى عناصر الإدارة الإلكترونية، من المهمّ أن نتطرّق إلى أهدافها وأهميتها.

1-أهداف الإدارة الإلكترونية

إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جدا، وكلها تَنْصَبّ في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، وسنستعرض الأهداف بشكل مجمل كما ذكرها (ستوهمايرر، Strohmeirer, 2007):

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- توفير البيانات والمعلومات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية.
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- إدارة ومتابعة الوحدات المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرارعن طريق توفير البيانات وربطها.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

2. **أهمية الإدارة الإلكترونية**

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات عالم القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت (ياسين، 2005).

ومن هنا جاء الاهتمام المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية التي لم تأت من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها، ومن أهم هذه الفوائد (كورونا وأو ليفيا، Coronas & Olivia, 2005):

– تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وهو ما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المستفيدين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.

– التقليل من وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

– الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

– تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخليا وخارجيا.

– إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقلل من الكلفة بشكل ملحوظ، ممّا يؤثر ايجابيا في عمل المؤسسة.

– الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيد عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

ويضيف عامر (2007) المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمّها:

– تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة البيانات والمعلومات لمن أرادها.

– تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

– المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث لم يعد للمكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية أي حدود.

– سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) (اجتماعات افتراضية) بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.

– سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.

– سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية

من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهوما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

- منح المزيد من الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المؤسسات، والتي تتمثل بصفة أساسية في ما يلي:

أ. انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.

ب. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة.

ت. توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.

ث. تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة.

ج. تلافي مخاطر التعامل الورقي.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة على المؤسسات المعاصرة.

فهي تؤثر بدرجات متفاوتة في أداء المؤسسات، وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات، خدمات الصيانة، التسويق، التمويل وغيرها من العمليات. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمؤسسات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة.

كما يمكن الملاحظة أن للإدارة الإلكترونية العديد من المزايا التي لا حصر لها من توفير للوقت والجهد والمال، وتحسين الأداء والخدمات، والتأكيد على مبدإ الشفافية في المعاملات كافة. مما يحتم الاستفادة من تلك المزايا ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في العصر الحالي الّذي هوعصر التحول إلى المجتمع المعلوماتي، حيث إن المؤسسات في هذا العصر)الرقمي) بحاجة إلى مواكبة هذا العصر وحسن استيعاب واستغلال التكنولوجيا الحديثة، ولكن ذلك يعتمد على وجود الإدارة الجيدة التي تحسن التعامل مع تلك التقنيات وتسخيرها لصالح مؤسساتها وعمل خطط استراتيجية للتحول المطلوب وتأهيل الكوادرالبشرية بكفاءة عالية مع الحرص على ضرورة نشر وتعميم الثقافة الرقمية (Digital culture) بين العاملين بتلك المؤسسات.

ثالثا: وظائف الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من الإدارة جاء نتيجة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات فقد ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وخاصة على استراتجياتها ووظائفها الرئيسية، لكن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية بل أيضا إلى البعد الإداري، الذي يعكسه تطور المفاهيم الإدارية، إذ أدت الثورة الرقمية إلى تغييرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية، وقد غير ذلك الكثير، ويمكن ملاحظة هذه التغييرات من خلال ما يأتي) فليتشر، 2005, Fletcher):

- الانتقال من منظومة المعلومات المُحَوْسَبَة المستعملة إلى منظومة المعلومات المُحَوْسَبَة الشبكية، **حيث تحولت نظم المعلومات المُحَوْسَبَة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات** والتبادل الإلكتروني للبيانات.
- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، أي بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظومات وتقنيات مُحَوْسَبَة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية، يعد تطورا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية، التي لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات وإنتاجا مستمرا للمعلومات.
- **العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الإنترانت والإكسترانت.**
- **تحول المؤسسات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية هو حدث جوهري في بيئة مؤسسات الأعمال، حيث تحولت من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية وإلى الهياكل التنظيمية المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نبوغه.**

وهكذا فقد أسهمت هذه التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة، فقد تغيرت مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ القرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، مثلما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم واتخاذ القرارات.

ويمكن تحديد المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية التي تتدرج تحت وظائف العملية الإدارية من خلال الجدول الآتي:

جدول (02) المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية

الرقم الرقم	المتطلب	المتطلبات التفصيلية
1	التخطيط	1 .وجود خطة استراتيجية للتطبيق. 2 .وجود خطة تشغيلية للتطبيق.
2	التنظيم	1 .إجراءات إدارية بسيطة. 2 .الهيكل التنظيمي المناسب لعمل المؤسسة. 3 .وجود نظام إداري ومالي مناسب لعمل المؤسسة.
3	القيادة	1 .توفر دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية. 2 .توفر منهجية مشاركة ذوي العلاقة في تطبيق الإدارة الالكترونية. 3 .وجود نظام تحفيزي فاعل ومناسب للعاملين. 4 . مراعاة الجانب الاجتماعي في التعامل مع العاملين.
4	الرقابة	1 .نظام رقابي مناسب لعمل المؤسسة.

Source: Strohmeier. S. and Kabst. R. (2009) Organizational Adoption of E-HRM in Europe: An Empirical Exploration of Major Adoption Factors. Journal of Managerial Psychology. 24. 482501-.

. 1**التخطيط الإلكتروني** E – Planning

إن التخطيط الإلكتروني هوعملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة، الآنية القصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، حيث نجد أن أساس التخطيط الإلكتروني ليس الخطة وإنما هو تفاعل العاملين مع الأسواق الموجودة في الشبكة العالمية والزبائن وحاجاتهم دائمة التغير، وذلك من خلال ارتباط العاملين شبكيا عن طريق الأنترانت والإكسترانت.

كما يعتبر التخطيط الإلكتروني مدخلا للجميع وفي كل الاتجاهات والتي تنتجها شبكات الأعمال، وعليه فإن التخطيط الإلكتروني لابد أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة إلى الخطط والقواعد الجديدة وفقا للجدول التالي:

جدول (03) التحول من القواعد القديمة إلى الجديدة في التخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة تحدّد أعمال واتجاه المؤسسة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).	خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام،أسابيع أو فصل أو شهر).
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده.
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه .	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
الخطة ترتكز على قدرات المؤسسة	الخطّة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع – في كل الاتجاهات الشبكية).
الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس	الأهداف عامة،غامضة، واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن.
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية في ماهو مطلوب إنجاحه من أجل المؤسسة.

Source: KEEBLER, T., RHODES, D. e-HR: becoming the "path of least resistance". Employment Relations Today, 2002, Vol. 29, No 2, pp. 5766-.

ويمكن تلخيص الاختلافات بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي في النقاط التالية (فليتشر،2005، Fletcher):

- إن عملية التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة.
- زيادة تدفق المعلومات للمؤسسة ممّا يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط.
- تغيير فكرة أنّ الإدارة تخطط والعاملون ينفذون، فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط، وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وأن التخطيط التقليدي هوتخطيط عمودي في حين أن التخطيط الإلكتروني هوتخطيط أفقي.
- هناك تغيير مستمر للخطط وتعاد كتابتها إلكترونيا.
- هناك أفق التخطيط، ولن تكون هناك خطة طويلة الأمد وأخرى متوسطة وأخرى قصيرة.

وبذلك فإن التخطيط التقليدي كان مفيدا في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة، أما في ظل الزمن الحاضر والسرعة الفائقة للتغيير، فإن التخطيط التقليدي يصبح بلا جدوى نظرا إلى كثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابة للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة، ودرجة المرونة المالية العالية التي تغطّي نطاقا واسعا من الخبرات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد استراتيجي أو مبدإ توجيهي، وتجد بعض المؤسسات ذات النموالسريع، في العمال والمستفيدين، أن الأساليب الإدارية السابقة أصبحت متفاوتة، وأن التخطيط التقليدي كانت له المزايا في التهيئة المسبقة في التحديد المتأني لقدرات المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية) الحسنات، 2011).

2. التنظيم الإلكتروني E – Organizing

التنظيم هوالأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل المؤسسة وأقل كثافة ووظيفية خارج المؤسسة. إن التنظيم الإلكتروني هوالإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز

الهدف المشترك لأطراف التنظيم. ويمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمؤسسات في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني كما في الجدول أدناه:

جدول (04) يوضح التأثيرات الأساسية للإنترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	– التنظيم العمودي – الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. – تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. – التنظيم أعلى – أسفل – مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد.	– التنظيم المصفوفي أو المشروعي. – الهياكل القائمة على الفرق – تنظيم الوحدات المصغرة – مخطط من اليمين إلى اليسار. – مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد .
التقسيم الإداري	– التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. – التقسيم الإداري التقليدي	– التنظيم القائم على الفرق – التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	– سلسلة الأوامر الإدارية أو سلسلة الأوامر الخطية. – التنظيم أحادي الرئيس المباشر.	– الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. – الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا . – ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الجانب الرسمي	– اللوائح والسياسات التفضيلية – القواعد والإجراءات – جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا .	– السياسات المرنة – الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات – جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	– المركزية: السلطة في القمة – اللامركزية:السلطة الموزعة	– تعدد مراكز السلطة – الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا
القياسية أو المعيارية	– تقسيم عمل كثيف – قواعد وإجراءات أداء محددة – سلوكيات موحدة في أداء المهام.	– التنوع في المهام – توسيع العمل وإثرائه – التمكين الإداري

المصدر: نجم، نجم عبود الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان: دار اليازوري الطمية للنشر والتوزيع، 2009 م، ص 311.

3-القيادة الإلكترونية E-leadership

واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين تمثّلا في المهام والعاملين؛ ومع تطور الفكر الإداري تحولا إلى مدخلين في القيادة، وهما: المدخل المرتكز على المهام والمدخل المرتكز على العاملين، حيث يمثل الأول المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري وقوة المعلومات، أما الثاني فهوالمدخل الناعم القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين. ومع أن هذين المدخلين يلخصان عموما كل التطور الذي حصل لأكثر من قرن من الزمان في مجال القيادة، فإن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا، وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزا على الزبون، وهذا هوالمشهد العريض الذي كان يتطور بوتيرة اعتيادية عندما بدأ الانتقال في استخدام الإنترنت، حيث ظهرت القيادة الإلكترونية (شان وآخرون، Chen & others, 2010).

وتعتمد هذه القيادة – القيادة الإلكترونية – على القائد الإلكتروني ذي الخصائص الأكثر ملاءمة للتعامل مع بيئة الأعمال الإلكترونية من كفاءات ومعارف تقنية، والقدرة على التعامل مع المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها؛ وتنحصر أبعاد القيادة الإلكترونية في الآتي:

1.3 القيادة التكنولوجية الصلبة Solid Technological Leadership

تعتمد هذه القيادة على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإنترنت في إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، كما تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام، كزيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل، وهذه هي ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المؤسس في كل مكان يمتلك نفس القدر من المعلومات، ويتعامل مع نفس الحاسوب المحمول، ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية، أو بالمستفيدين الآخرين عبر الشبكة الخارجية من أجل أن يستكمل صورة اتخاذ القرارات التي تكون أكثر كفاءة، وربما فاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا (عبود، 2009).

وتتسم القيادة الإلكترونية التي تقوم على هذا البعد، والمتمثل بتكنولوجيا الإنترنت، بما يلي (ستروهمبير وكابست، Strohmeir & Kabst, 2009):

أنها قيادة حس التكنولوجيا (Technology Sense): فالتغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الانترنت (أجهزة، شبكات، برمجيات) يجعل القائد الإلكتروني ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور، والعمل على توظيف مزاياه لصالح المؤسسة.

- **أنها قيادة حس الوقت على الأنترنت**(Time Sence On Internet): فالقائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، وذلك لاعتماده على الأنترنت، الذي يوفر القدرة على تصريف الأعمال في أي وقت ومن أي مكان. حيث أن حس الوقت على الأنترنت لابد أن يتجاوز الأفكار حول إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني، والانتقال إلى التفاعل الآني وتبادل المعلومات إلكترونيا، واتخاذ القرار إلكترونيا.
- **أنها قيادة حس الطوارئ** (Urgency Sence): إن القائد الذي كان عليه أن يلعب أدوار اتخاذ القرار حسب (مانزبيرغ، (Mintzberg. 1982، ومعالج الاضطرابات، وبفتحة عين (90 إلى 180°)، فإن عليه الآن وبشكل مضاعف أن يفتح عينيه بحدود (360°)، وهذا ما تم تسميته بحس الطوارئ، وذلك لأن بيئة الأعمال أصبحت سريعة التغيير وبمعدلات غير مسبوقة؛ ومع الأنترنت فإن نماذج الأعمال الناضجة تعمل وفق اعتقاد أن (الرابح يأخذ كل شيء)، لذا وجب على القائد الإلكتروني أن يكون له حس التنبؤ بالأخطار.

2.3 **القيادة البشرية الناعمة:** Soft Human Leadership

إن القيادة الإلكترونية القائمة على العنصر البشري تتسم بـ:

- **القائد الزبوني** (Customized Leader): هوالأكثر ارتباطا بالبحث عن قنوات ومجالات مشاركة الزبائن وإنشاء المنافع والمزايا، وهذا ما يحوّلهم بشكل متزايد إلى زبائن ذوي ولاء، حيث نجد أن بعض المؤسسات أصبحت تعامل زبائنها كعاملين وذلك من خلال الدفع لهم مقابل تقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم، وفي النهاية تحصل هذه المؤسسة على ولائهم.
- **قائد عمال ومهني المعرفة**: فكما أن القائد الزبوني يجد تسهيلات ومنافع ومزايا

للزبون ذي الولاء خارج المؤسسة، فإنه سيكون أيضا عليه إيجاد تسهيلات ومنافع للعاملين للحصول على ولائهم داخل المؤسسة، وبالتالي الحفاظ على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لهم.

- **القائد التنافسي** (Competitive Leader): إن القائد التنافسي مطلوب منه بالقدرة على الأداء التنافسي وكذلك أن يكون (شان وتزون،(Shaine & Tesone, 2009:
  - الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين.
  - الأفضل في خدمة شركائه، موردين، زبائن، من المنافسين.
  - أكثر قدرة على التقليد الابتكاري كما يسميه الموسوي)2006) السطو الخلاق بتحسين ما يأتي من المنافسين أكثر قدرة على الابتكار (خدمات، أساليب، منتجات جديدة)، من المنافسين.
- **القائد الإلكتروني ذا الخصائص الأكثر ملاءمة**: إن قادة المؤسسات اليوم أصبحوا يظهرون بسمات ملائمة وتنسجم مع الأعمال الإلكترونية، والجدول التالي يبين هذه السمات بالمقارنة مع القادة التقليديين.

جدول (05) مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الالكترونيين

القائد التقليدي	القائد الالكتروني
خط سير وظيفي ثابت ذواتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة.
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات.
غير مضطر إلى التعلم ويتعامل بالمصادقة أو الإكراه.	مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد والاختيار.
واضح التركيز	كثيف التركيز
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
أهداف طويلة الأجل (معاش التقاعد أهمها).	أهدافه متتالية وقصيرة الأجل
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد

القائد التقليدي	القائد الالكتروني
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على علمه وجرأته
مظهره وملامحه أهم أدواته الإدارية	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته من أهم أدواته الإدارية.
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين.
إما مجامل وإما صدامي (من دون وسطية).	إما محاور وإما مستمع
أحادي المزاج، فهو إما سعيد إما حزين طوال اليوم	متعدد المزاج
محلي (Localism)	عولمي ومحلي (Globalize)
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل الفشل.
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجلات
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد

Source: ENSHER, E., NIELSON, T., GRANT-VALLONE, E. Tales from the hiring line: effects of the internet and technology on HR processes. Organizational dynamics. 2002. Vol. 31. No. 3. pp. 22444-. ISSN 00902616-.

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية وفي أي وقت ومكان، وهذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد على ايجاد فسحة زمنية لجمع المعلومات، ولابد من الإشارة إلى أن القائد الإلكتروني بحاجة إلى تحقيق قدر عال من التوازن بين حس التكنولوجيا الذي يتمثل في قواعد البيانات، البرامج، المعرفة الصريحة، والحس البشري وما يرتبط به من تفاعل إنساني بمجموع التجارب والخبرات والمعرفة الضمنية.

4. الرقابة الإلكترونية E-Control

تميزت الرقابة التقليدية بأنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ لتحديد الانحراف وأسبابه، واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وبذلك فهي تتم بصفة دورية ممّا ينعكس سلبا على إمكانية إجراء التصحيحات الفورية، كما أن نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للإدارة العليا يستغرق وقتا طويلا ويجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير (المسعود، 2008).

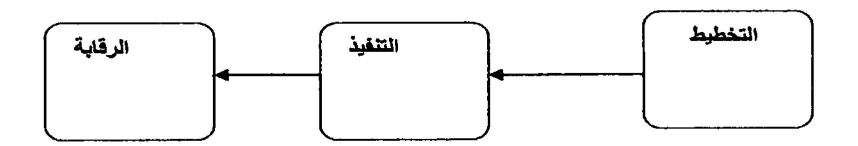
أما الرقابة الإلكترونية فتسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، وهي الاستخدام الفعال لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية (في كل وقت)، وشاملة (في أي مكان وبتكلفة ووقت محدودين)، فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، ممّا يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسئولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها في النقاط التالية (كيبلبير ورودس، Keebler & Rhodes, 2002):

- تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية، ما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية.
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي رقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة، ممّا يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية.

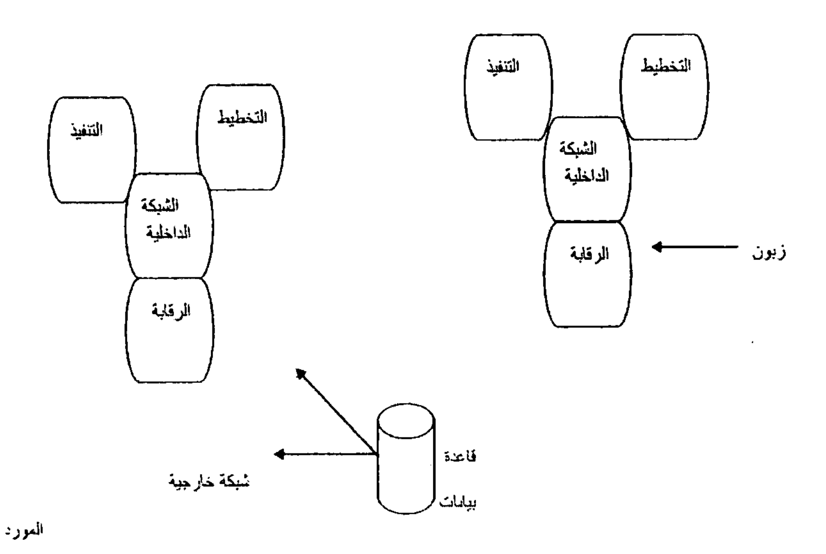
– تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

■ إن الرقابة الإلكترونية تساعد على جعل الجميع ينخرطون في معرفة ما يوجد في المؤسسة، فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه (الكل يعرف ماذا هناك)، ويوضح الشكل التالي الفرق بين الرقابة التقليدية والإلكترونية:

الرقابة التقليدية



الرقابة الالكترونية



المورد

الشكل رقم (03): يبين الرقابة التقليدية والإلكترونية

Source: MARTINSONS. M. Human Resource Management applications of knowledge based systems. International Journal of Information Management. 1996. Vol. 17. No. 1. pp. 3553-. ISSN 02684012-.

5. تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار جذرية، ناتجة من اندماج تكنولوجيا المعلومات والإنترنت واقتصاد المعرفة وتطبيقات نماذج الأعمال الجديدة. ويلخص (لووأو بر، 2000 ,Lau et Hooper) تلك التحديات في النقاط التالية:

- إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المؤسسة.
- تهيئة المؤسسة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.
- تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية.
- إدارة موقع المؤسسة على شبكة الويب.
- إدارة لمشروعات المؤسسات الافتراضية.

هذه هي التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية والتي يتطلب معالجتها الانفتاح المستمر على الأفكار المبتكرة وأساليب العمل الجديدة، وإلى حشد الطاقات والموارد التنظيمية القيادية إلى عملية التغيير الاستراتيجي نحو الأعمال الإلكترونية.

أمّا معوقات الإدارة الإلكترونية فيمكن تقسيمها حسب دراسات في البلدان العربية إلى ما يلي (سالم وعواد، 2004، **الحسنات**، 2011):

المعوقات الإدارية:

تتعلق هذه المعوقات بالتنظيم الإداري، وتتمثل في ما يلي:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء في تطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونيا.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى، وعلى وجه الخصوص ذات العلاقة بنشاط المؤسسة حتى تلك التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات التي يمكن أن تيسر المشاركة وتبادل المعلومات بين هذه الفئات.

- تعقيد الإجـراءات الإداريـة، وافتقار التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية، وما يتعلق كذلك بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات، وهذا على المستوى العام للدول وليس على مستوى الأجهزة فحسب.

المعوقات البشرية:

وتتعلق هذه المعوقات **بالعاملين**، وتتمثل في ما يلي:

- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطويرومتابعة التعليم والتدريب.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
- ضعف كفاءات اللغة الأجنبية (الإنجليزية أو الفرنسية) لدى بعض الموظفين، والخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالكفاءات الأساسية لاستخدام الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت.

المعوقات المالية:

هذه المعوقات تتعلق بالتمويل، وتتمثل في ما يلي:

- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية، ونقص الأيـدي العاملة الماهرة.
- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية. ومجالات تطوير الحاسبات الآلية، وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

المعوقات الفنية والتقنية:

تتعلق هذه المعوقات بتكنولوجيا المعلومات، وتتمثل في ما يلي:

- **ارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارات.**
- **ضعف التقنية لدعم اللغة العربية.**

- **مشاكل تشغيل وصيانة الأجهزة وما يكتنفها من صعوبات.**
- **عدم وجود مواصفات ومعايير.**
- **خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم، وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.**
- **تقادم الكفاءات التقنية للعاملين ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.**

ولذلك فإنّ التحول من تطبيق الادارة التقليدية إلى تطبيق الادارة الالكترونية ليس بالأمر السهل واليسير، بل يتطلب توفر مجموعة متكاملة من العناصر والمتطلبات الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار ويحتاج إلى جهد في التخطيط، ودقة في التنفيذ، بالإضافة إلى المتابعة والرقابة المستمرة قبل وأثناء وبعد التنفيذ، حتى لا يتكرر فشل العديد من دول العالم والمؤسسات المعاصرة في تطبيقها، حيث تشير الدراسات إلى فشل (90 ٪) من المؤسسات في تحقيق الأهداف التي حددتها عند بدء مشروع التطبيق، وحدوث تأخير في تسليم النظام عند حوالي (80 ٪) من المؤسسات، بالإضافة إلى تنازل (40 ٪) من المؤسسات عن مشروع تنفيذ النظام قبل تكملته، لذلك لا بد من استيفاء الشروط ومتطلبات التطبيق الناجح للإدارة الالكترونية، حتى يحقق التطبيق الأهداف المرجوة منه (المسعود،2008)

المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية(e-HRM)

في ظل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية برزت مبادئ جديدة تأخذ مكانها وتفرض نفسها على المؤسسات، فمع ظهور الأنترنت وتطور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وفي عصر التوجه إلى اقتصاد المعرفة أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى وظائف وملفات إلكترونية، وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي من بين هذه الإدارات التي لا بد لها من مواكبة هذه التطورات، لما لها من دور بارز في المؤسسة، وسعيا إلى زيادة أهمية دور إدارة الموارد البشرية لتصبح شريكا استراتيجيا تم إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في هذه الإدارة ليظهر مصطلح جديد

في علم الإدارة هو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية « e-HRM».

وبناءا عليه، سوف نقوم في هذا المبحث بوضع عرض عام حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك من خلال التطرق إلى العناصر التالية: مفهوم، أهداف، أهمية ووظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهم التغيرات التي تفرضها.

أولا: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

لقد أصبح ربط المورد البشري بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطوراتها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية، تحديا رئيسيا ترفعه المؤسسة الاقتصادية في مختلف القطاعات وفي تدعيم بقائها واستمرارها في إطار المنافسة، وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها «منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية» (كتلاي ورايلي، (Kettley & Reilly, 2003 .

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها « استعمال أنظمة الحاسوب، أجهزة الإعلام الإلكترونية، شبكات الاتصال لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية « (برأو ن، Brown, 2002).

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعبر عن شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقسيمات ومزاولة وظائف إدارة الموارد البشرية، من حيث الاختيار والتوظيف الالكتروني، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة والتقدم لها عبر الأنترنت، بالإضافة إلى التنمية والتدريب باستخدام الانترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الالكترونية والاتصالات والمفاوضات عن طريق شبكات الأعمال (بوندارولك، Bondarouk, 2009).

وسنتناول في ما يلي مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، حتى نستطيع إعطاء صورة واضحة عنه، وهذه التعريفات هي:

- الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المؤسسة والعاملين

فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية (روويل وآخرون،2007، Ruel & others).

- طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال دعم موجه مباشر وواع معتمد على تقنيات الويب (سشرام،2007، Schramm).

وهناك بعض المفاهيم التي تشير بوضوح إلى نفس الظاهرة وهي مقبولة على نطاق واسع، مثل الموارد البشرية الافتراضية (Virtual HR) وهي تشير إلى الشبكات التكنولوجية الوسيطة لمختلف الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية التي تزود المؤسسة بخدمات الموارد البشرية الضرورية بدون وجود إدارة الموارد البشرية التقليدية، والتي تصبح بناء عليه افتراضية (لباك وسنال، Lepak & Snell, 1998) والموارد البشرية المستندة على الويب (إنشر وآخرون، Ensher & others، 2002) بينما يرى (بونداروك وروول،Bondarouk & Ruel, 2009) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي « مصطلح شامل يشمل جميع آليات التكامل الممكنة والمحتويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة داخل وعبر المؤسسات للموظفين والإدارة المستهدفة».

وممّا سبق، نرى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية، والتي تحتوي دمج وظائف الإدارة بتكنولوجيا الاتّصالات والمعلومات، وبالتالي دمج أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بتكنولوجيا الاتّصالات والمعلومات، والاعتماد على شبكات الإنترنت أو الإنترانت أو الإكسترانت، استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية.

تحتاج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى (روني، Runy, 2006):

- بناء قاعدة بيانات للعاملين الحاليين والمتوقعين Database.
- إنشاء نظام معلومات للموارد البشرية HRIS.
- إنشاء موقع على الأنترنت للمؤسسة.
- استخدام البريد الالكتروني للمراسلات E. mail.
- إنشاء شبكة معلومات داخلية بين الإدارات والفروع Intranet.
- استخدام البرمجيات والحاسبات الالكترونية ونماذج اتخاذ القرار فيما يخص الموارد البشرية.

- استخدام مؤتمرات الفيديو في المفاوضات والمساومة الجماعية، تسجيل جميع القوانين والتشريعات على الانترنت واستخدام المكتبة الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني.

2-أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عبر مساهمتها في (فاسك، 2009 ،Vacek):

- تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات.
- تحسين الخدمات المقدمة للموظفين.
- إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات.
- زيادة إمكانية وصول الموظفين إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر مثل عمليات التوظيف، تسجيل الوقت والحضور.
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم، إدارة المزايا الوظيفية، لمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة.

وحسب تقرير (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) 2006) الذي أجري على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات (من 2003 إلى 2006)، فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية:

- تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91 ٪ .
- تحسين سرعة توفرالمعلومات بنسبة 81 ٪ .
- تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56 ٪ .
- تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35 ٪ .

وتبرز هذه الأهمية من خلال وظائف الموارد البشرية المختلفة التي تخدم الأفراد، فالمؤسسات تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية (ويات، Wyatt, 2002):

- إدارة الغياب والحضور بنسبة 85 ٪ .

• المكافآت والحوافز بنسبة 75 ٪ .
• التدريب والتطوير بنسبة 75 ٪ .
• إدارة التنوع بنسبة 57 ٪ .
• الاستقطاب والاختيار بنسبة 51 ٪ .
• الأجور بنسبة 50 ٪ .
• تقييم الأداء بنسبة 47 ٪ .
• تخطيط الموارد البشرية بنسبة 29 ٪ .
• إدارة المعرفة بنسبة 25 ٪ .
• إدارة النفقات بنسبة 18 ٪ .
• وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية بنسبة 18 ٪ .
• الاتصال بنسبة 18 ٪ .

وتوصلت دراسة حول (Ess) في المؤسسات الأوروبية إلى (زهاو ، (Zhao, 2008:

• أنها تحسن الخدمات بنسبة 98 ٪ .
• أفضل طريقة للوصول إلى المعلومات بنسبة 90 ٪ .
• تخفيض التكاليف بنسبة 85 ٪ .
• تطوير العمليات بنسبة 70 ٪ .
• بناء استراتيجيات الموارد البشرية بنسبة 80 ٪ .
• اتصالات المستخدمين بنسبة 95 ٪ .
• خدمات الراتب التقاعدي 72 ٪ .
• التدريب 50 ٪ .
• طلبات الإجازة 25 ٪ .
• عائد الاستثمار (100 ٪ في 22 شهر).
• رضا المستخدم متزايد إلى 50 ٪ فما فوق.

يتبيّن لنا ممّا سبق عرضه أنّ لاستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية أثرًا كبيرًا في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة الموارد البشرية، مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف الموارد البشرية. وبالتالي تحصل المؤسسة على منافع عديدة من استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتتنوع هذه المنافع بين منافع عظيمة الأثر، ومنافع عادية الأثر،ويوضح الجدول التالي ذلك (شاني وتزون، Shani & Tesone, 2009):

الجدول (06) يبين المنافع المحتملة التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيق e-HRM

الرقم	منافع عظيمة الأثر	منافع عادية الأثر
1	تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية.	إتاحة للمعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية.
2	تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.	زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات.
3	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة.	السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمؤسسة.
4	تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان.	مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المؤسسة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية.
5	تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث نها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية.	
6	زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية.	
7	تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية.	

Emma Parry, Shaun, Doone Selbie Ray Leighton « HR and Technology: Impact and Advantages » www.cipd.co.uk, 2007, p 8

وعلي الرغم من هذه الأهمية، فمازالت بعض المؤسسات لا تستغل هذه المزايا ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواكب لبيئة الأعمال المتغيرة، فوفق دراسة أجريت حول عوائق تحول مؤسسات القطاع العام إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، عزت ذلك إلى ضعف الثقة والعلاقة بين المدراء وإدارة الموارد البشرية من جهة، وضعف الثقة في قدرة التكنولوجيا على تحقيق المطلوب على المستويات الوظيفية المختلفة (فوستر، Foster, 2008)

3. أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث حدد (لوباك وسنال، Lepak & Snell,1998) تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحوخدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة (رول وآخرون، (Ruel & al, 2007، إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المؤسسات وقضايا العولمة تحول النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المؤسسات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسة التالية (كاردي وميلر، Cardy & Miller, 2005):

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية وزيادة الكفاءة.
- تحقيق مكاسب الموارد البشرية.
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة.
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة.
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

• زيادة مرونة عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين صورة المؤسسة.

وهي تهدف بهذا إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري، وإجراء معاملات إدارة موارد بشرية إلكترونية، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئا كبيرا على المؤسسات، وليست عنصرا أساسيا ومؤثرا في نجاح العمل. وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمؤسسة أن تكون ذات ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية. ومن هذا المنطق كان على مختصي الموارد البشرية أن يرفعوا مستوى معرفتهم التكنولوجية، التعامل بلغة مؤسسات الأعمال العصرية الموجهة بالتكنولوجيا، تطوير معارفهم وكفاءاتهم وزيادة التنسيق والتنظيم مع الإدارات الأخرى في المؤسسة. وهذا الأمر لا يعني إهمال العنصر البشري في هذه العملية، فالهدف منها هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المؤسسة وتقليل التكاليف، وهذا لا يتم إنجازه إلاّ بالاعتماد على العنصر البشري، حيث يبقى هو محور الاهتمام في المؤسسة، ولكن بإضافة تحديثات تساعده على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

ومن هذا المنطق لا بدّ من تأهيل العناصر البشرية، فالعنصر البشري يعد من أهم العناصر في المؤسسات، إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عال من الكفاءة.

وهذا ما يؤكده غنيم (2004) حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية. ولأجل تحقيق هذا هناك جملة من المتطلبات البشرية وهي (العلاق 2005):

أ. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفـراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.

ب. استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

ت. إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

ث. التمكين الإداري (Empowerment) للإفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البنية التكنولوجية.

ويحدث ذلك بعدة وسائل (أو ليفاس – لوجان وآخرون، Olivas-Lujan & others، 2007):

أ. تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق الكفاءات المكتسبة بشكل فعال.

ب. اكتساب قدرات خاصة تميزها عن الآخرين.

ت. تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة.

ث. تحسين الخدمات المقدمة للمستفدين.

ج. المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

وبالتالي، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها.

4 – مزايا تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة العديد من المزايا نورد أهمها على النحوالآتي:

أ. تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية من حيث زيادة السرعة الإجمالية لأداء العمليات المختلفة (باري وآخرون، Parry & others. 2007)، والسماح لها بأن تكون شريكا استراتيجيا في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ب. توحيد الإجراءات التي تمكن المؤسسة من ضمان دقة أكبر في اتخاذ القرار.

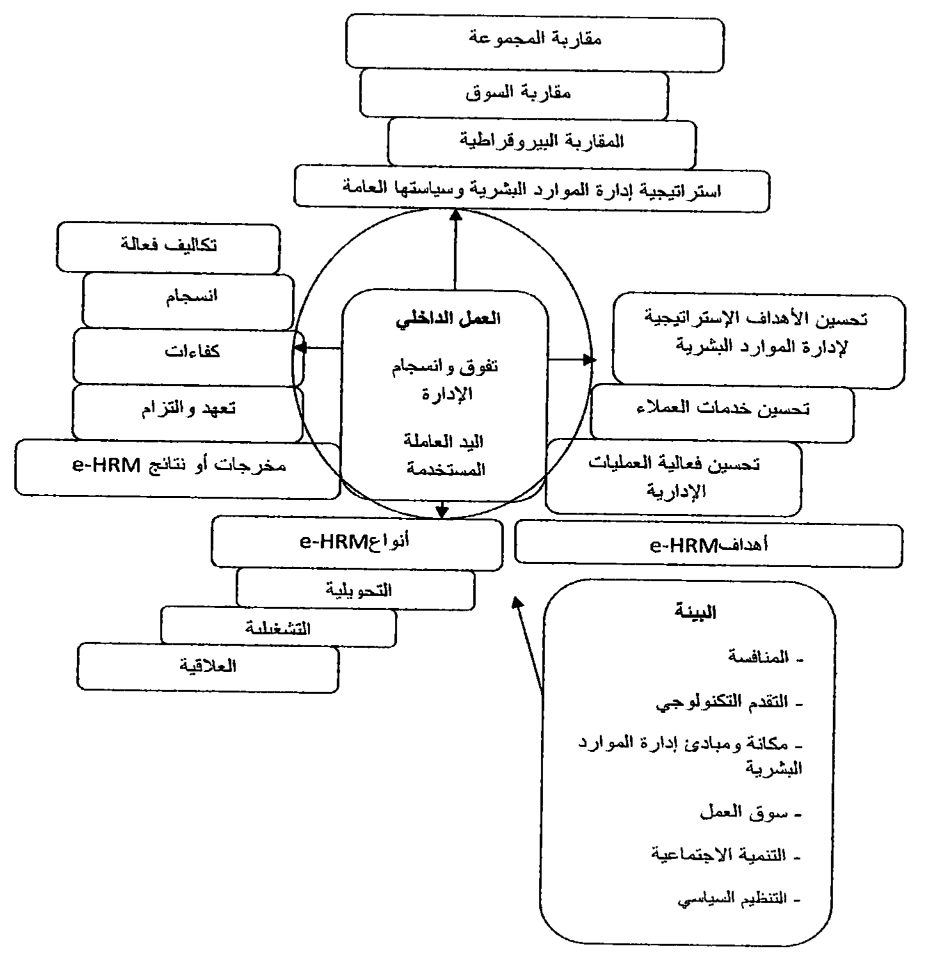
ت. المساعدة على خفض تكاليف المعاملات والجهد (هنمن، Heneman. 2002)، كما أنها تساعد على تخصيص الوقت الكافي لخبراء الموارد البشرية لمعالجة قضايا أكثر استراتيجية.

ث. وهناك نتائج تنفيذية أخرى مثل كشف المرتبات، كما أنها تمكن إدارة الموارد

البشرية من الحصول على مزيد من الصفقات مع عدد أقل من المشاكل.

ج. تمكين العاملين والمديرين من الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وزيادة التعاون والتفاعل بين جميع أفراد المؤسسة والأطراف الخارجية، وتبادل المعلومات، وخلق فرق افتراضية.

ويمكن ممّا سبق اقتراح نموذج شامل للإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الشكل (04) المبين أدناه.



الشكل رقم (04): يبين نموذج الإدارة الالكترونية للموارد البشري

Source: Hendrikson. A. R. (2003). Human Resource Information Systems: backbone technology of contemporary human resources. Journal of Labor Research. 24(3). 381394-.

يوفر هذا النموذج هيكلا لكل الكتابات الموجودة فيما يخص الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، فهو يجمع بين وجهات نظر مختلفة لمجموعة من الباحثين والمؤلفين، ويركز هذا النموذج على استراتيجية إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة لها، ومن ثَمَّ الانتقال لأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأنواعها، وأخيرا نتائجها.

5. التغيرات التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ينتج من تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية تغيرات عديدة ومتنوعة، ويمكن تلخيص أهمها في ما يلي (علوطي، 2008):

1.5 التغيرات التنظيمية

من أهم التغيرات التنظيمية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما يلي:

أ. ازدياد الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، وستزداد الحاجة إلى وظائف مثل: اختصاصيي البحوث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع التجهيزات الأكثر تعقيدا.

ب. ازدياد الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف، ومن ثم إلى إعادة تحليلها ووصفها.

ت. ظهور الحاجة إلى تغيير الأداء في الوظائف الجديدة، إذ من شأن إدخال أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يسهم في زيادة التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الاستثمار في هذه الأجهزة وفي زيادة مخصصات الاستهلاك، وقد يقترن التطور التكنولوجي بزيادة أو خفض في تكلفة التشغيل، ممّا يتطلب إعادة تصميم معايير التكلفة، أو قد يقترن برفع الجودة، ممّا يتطلب إعادة تصميم معايير الجودة، وقد يؤدي التطور التكنولوجي إلى خفض وقت أداء عملية معينة، وهو ما يتطلب إعادة تصميم أو تحديد معايير الجدولة.

ث. ظهور الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة من خلال اختيار واع ومتميز للأفراد، وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين.

ج. ظهور الحاجة إلى التزود بتكنولوجيا المعلومات وإلى تطبيقها لتساعد على اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى سرعة، وقد أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات، مع إعادة

هندسة العمليات، إلى تقليص ملامح البيروقراطية وسلسلة السلطة، وإلى تكامل أكثر بين عمليات الشراء والإنتاج وجعل الاتصالات التنظيمية أعلى سرعة وأكثر رشاقة.

2.5 تغيير في هيكل الموارد البشرية

إن التغيير في التجهيزات وفي طرق العمل، سواء في الإنتاج أو التسويق أو الإدارة المالية أو في البحوث والتطوير، سوف يؤدي حتما إلى تغيير في هيكل العمالة، إذ أن التحول إلى آلات تلقائية الأداء أو كاملة الأوتوماتيكية واستخدام الحاسب الآلي سيقللان من إعداد العمالة اليدوية والكتابية، وغير الماهرة عموما، لكنهما سيزيدان الحاجة إلى العمالة الفنية في مجال التشغيل، وكذا العمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة.

3.5 تغيرات تكنولوجية

تؤثر التكنولوجيا في الأعمال التي يؤديها الأفراد في وظائفهم على كل المستويات، فهي تخفض مستوى بعضها وترفع أهمية بعضها الآخر، وحتى عندما تسفرعملية (الأتمتة: وهي إحلال التكنولوجيا محل بعض الأعمال التي كان يقوم بها البشر) عن تغيرات بسيطة، فإن آثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة، فقد يفقد البعض أعمالهم، ويواجه البعض الآخر خيار التحول إلى وظيفة أخرى أو أكثر.

لذلك يجب أن يستبق المؤسسون مثل هذه التغيرات، ويستعدوا لها، ويكون التحول أسرع عندما تكون الأتمتة جزءا من التوسع في الطاقة الإنتاجية، أو لأزمة ضمن تجهيزات مشروع جديد، ومن ثم لا يشكّل مثل هذا التحول تهديدا للعاملين في الوظائف القائمة، وفي حالات أخرى يكون من الضروري إعداد العاملين للتحول إلى وظائف أخرى من خلال إعادة التدريب.

ثانيا: نظام معلومات الموارد البشرية (Human Resources Information System (HRIS

إن تبنّي المؤسسة لمفهوم الإدارة الالكترونية يؤدي إلى تحول أنشطة ووظائف المؤسسة إلى منظومات إلكترونية متكاملة، وقد يكون التحول كاملا أو تدريجيا، وهذا يعتمد على مدى توفر نظم المعلومات في المؤسسة بشكل أساسي، وما إذا كانت بحاجة إلى تحديث أم تغيير، وعلى مدى توفر مقومات وعناصر التحول إلى الإدارة الالكترونية، وفي المحصلة

فإن هذا التحول يعتمد على توجهات المؤسسة الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق، فإنه عندما نتحدث عن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فهذا يعني أنه يوجد نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية، وذلك حتى نفرق بين المفهومين، فنظم معلومات الموارد البشرية ظهرت كغيرها من النظم نتيجة ثورة تكنولوجيا الكمبيوتر في السبعينات والثمانينيات من القرن الماضي، وظهرت معها أنظمة أخرى كالنظم المحاسبية وإدارة المخزون والنظم المالية، وساعد تطور قواعد البيانات على توفر وتطور تلك النظم بشكل كبير في ذلك الوقت.

1-مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته

نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) هوالنظام الذي يجب توفره في كل مؤسسة، والذي يعمل على جمع البيانات التي تصف الموارد البشرية، وتحويلها إلى معلومات، ثم إعداد تقارير من هذه المعلومات وتقديمها للمستفيدين.

في هذا المضمار لا بد من التفريق بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية وكما رأينا سابقا فإنّ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هي المقاربة الإدارية التي تهدف إلى توفير خدمات إدارة الموارد البشرية ذات الصلة بالأنترنت، وعادة ما تكون الشبكة الداخلية للمؤسسة (الأنترانت)، أما نظام معلومات الموارد البشرية فهو تطبيق البرمجيات المتخصصة في جمع وتخزين وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية (هندركسون، endrikson, 2003).

ويشكل نظام معلومات الموارد البشرية نظاما فرعيا ضمن نظام المعلومات المتكامل في المؤسسة، وهويشير إلى النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبثّ المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية.

1.1 تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنّه الإجراءات المنظّمة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والمفصلة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم الصحيحة والفعالة في أي مؤسسة بما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة

الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري، أو هوذلك النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة، ويمكن الاستفادة منه في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية للتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات وغيرها (الصيرفي، 2008).

كما يمكن تعريفه بأنّه نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، أو هو نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري، ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المؤسسة (هوسن وآخرون، (Hussain & Others, 2007.

والجدول التالي يوضح أهم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية التي يوفرها هذا النظام:

جدول رقم (07): نظام معلومات الموارد البشرية

نوع النظام	توفيرالأفراد	التدريب /التطوير	مراجعة الأداء	إدارة المكافآت
نظم المعلومات الاستراتيجية.	تخطيط القوة العاملة.	تخطيط النجاح	تخطيط مراجعة الأداء.	كلفة العقود التنبؤ بالرواتب.
نظم المعلومات التكتيكية.	تحليل الميزانية تحليل ترك العمل كلفة ترك العمل الغياب/الأداء.	كفاءة التدريب ملائمة الوظائف.	تصميم الأداء / التدريب	كفاءة المكافآت نماذج منح المكافآت.
نظم المعلومات التشغيلية.	التحفيز مسح المقابلات المهيكلة تخطيط القوة العاملة الجدولة نماذج الاختيار.	مسح الكفاءات	برامج التقويم التي تعتمد على الحاسوب.	قيمة المكافآت

Source: Ruel, H.J., Bondarouk, T.V. and Van der Velde, M. (2007) The Contribution of E-HRM to HRM Effectiveness: Resultsfrom a Quantitative Study in a Dutch Ministry. Employee Relations, 29, 280291-.

وبذلك فإن المحصلة النهائية لمعلومات الموارد البشرية هي توفير المعلومات عن هذه الموارد وإعادة استخدامها من قِبَلِ المديرين، وأن الأساس في توفير هذه المعلومات هوبناء قاعدة بيانات تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج.

2.1 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

يحتل نظام معلومات الموارد البشرية مكانة مهمّة داخل المؤسسة، وعلى الأخص بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية نظرا إلى ما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، ويمكن تلخيص أهميته في ما يلي (الكاهلي، 2012):

- **نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية**

تقوم نظم المعلومات المحوسبة بدور كبير في تخطيط الموارد البشرية نظرا إلى ما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها، خاصة الإحصائية منها، حيث يوجد العديد من البرامج المعلوماتية الّتي تساعد في تحليل البيانات الإحصائية.

- **نظام المعلومات وعملية التوظيف**

تستقبل المؤسسات على اختلاف أنشطتها أعدادا كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية، وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحته الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف، فنظم المعلومات المحسوبة اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل المؤسسة، أما فيما يخص عملية الاختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين وإجراء الاختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل، وهذا سيؤدي إلى القضاء على المحاباة والتمييز بين المترشحين للعمل، فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر، وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكبر وارتياحا لدى الأفراد كما تقلل من الوقت والتكلفة.

وبذلك فقد سهلت عملية استخدام نظام المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات من عملية التوظيف، فأغلب الطرق المستعملة في التوظيف محسوبة متصلة بقاعدة بيانات بما يسمح بتعديل المعلومات بصفة مستمرة، وهذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية

وحديثة عن الأداء البشري، ممّا يساعد على ترشيد القرارات.

■ **نظام المعلومات وتطوير الكفاءات**

يعتبر ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وهناك العديد من البرمجيات والتطبيقات المتوفرة، إلا أن الغرض منها هوتنمية قدرات العاملين كنظام «Though Wares Management Diagnesis» لقيادة والتحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت، وبرنامج «Dimensions of Leadership » المتعلق بجوانب مختلفة في إدارة الموارد البشرية، وبرنامج «Decide» لتطوير الكفاءات واتخاذ القرارات.

2. خصائص ومزايا نظام معلومات الموارد البشرية

يتميز هذا النظام بمجموعة من الخصائص أهمّها (الصيرفي، 2008):

أ. يعتمد نظام معلومات الموارد البشرية على إجراءات محددة ومنظمة ومنطقية.

ب. يهتم هذا النظام شأنه شأن النظم العامة للمعلومات بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات **الصادقة والدقيقة والموضوعية، أي ذات** الفائدة في تثمين الأداء البشري.

ت. **إن نظام المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية يهتم بجميع أنشطة العنصر البشري من اختيار** وتعيين وترقية ونقل وأجور وحوافز وتخطيط القوة العاملة وغيرها.

ث. إن الهدف النهائي لهذا النظام هو تثمين وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات في أسمى وأغلى ما تملك أية مؤسسة من المؤسسات ألا وهو العنصر البشري.

ج. وبما أن الموارد البشرية تنتشر في كل المؤسسة، يمكن القول إن العلاقة تبادلية بين نظام **معلومات الموارد البشرية ونظم معلومات مختلفة الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها.**

كما يحقق نظام معلومات الموارد البشرية العديد من المزايا أهمها (**هوسمر**، Hosmer، 2001):

أ. خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.

ب. تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.

ت. السرعة في إنجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.

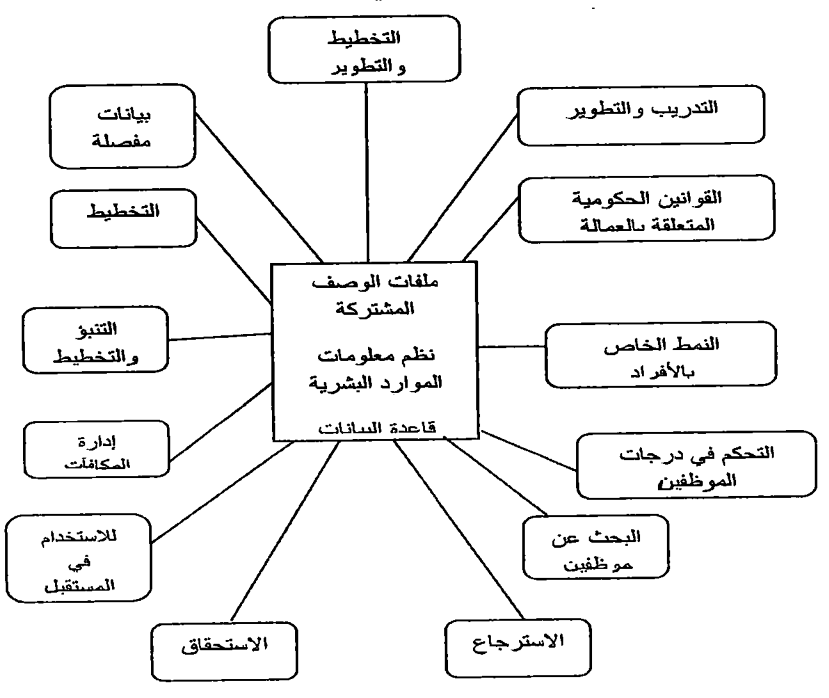
ث. تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير

المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المؤسسة، ومن أهم هذه المعلومات تلك التي تتعلق بتقييم الأداء.

ج. تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكّن الإدارة من الاستعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.

ح. تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

ومن خلال المزايا السابقة يتضح أن إحدى المزايا الأساسية التي تميز نظام معلومات الموارد البشرية من غيره من نظم المعلومات الوظيفية الأخرى، هوالتنوع الواسع في التطبيقات المنفذة، وهوما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (05): يبين شبكة تطبيقات نظم المعلومات للموارد البشرية

Source: Ruel, H.J., Bondarouk, T.V. and Van der Velde, M. (2007) The Contribution of E-HRM to HRM Effectiveness: Results from a Quantitative Study in a Dutch Ministry. Employee Relations, 29, 280291-.

وبالتالي فإن هذا الشكل يعطي فكرة عن التشكيلات المتعددة الممكنة لهذه التطبيقات، وهوشكل نمطي للعديد من نماذج النظام، حيث يلخص جميع نظم الإدخال الفرعية.

.3 وظائف نظام معلومات الموارد البشرية

أهم وظائف نظام معلومات الموارد البشرية ما يلي (آرمسترونغ، Armstrong, 2001):

- ❑ تزويد الإدارة العليا بالمعلومات

تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات، لا سيّما أننا نعيش في عالم تعقدت وتشعبت تخصصاته، حيث يلاحظ مثلا أن سرعة حصر المخزون بالمنشأة يساعد في تحديد خطها الإنتاجي في المستقبل القريب، كما أن دقة التعرف إلى الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل القريب، بيد أن تلك القرارات التكتيكية (قريبة المدى) ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيدة، ولكن هناك أيضا دور لنظام في صنع القرارات الاستراتيجي ة (بعيدة المدى).

- ❑ **تحديد المسؤولية**

تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمنشأة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء، والنظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دوره في المنشأة، حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطرب الأمور فيما بعد عند عجزه عن القيام بمهمته، وبتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف إلى المهملين.

- ❑ **تخفيض عدد المشاكل**

لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جيد هوالتخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، بيد أنه من غير الممكن عمليا التخلص من كل المشاكل ولكن فقط تخفيض عددها وتقليص حجمها كلما أمكن ذلك.

- ❑ **تنظيم الإجراءات**

وهذه الوظيفة للنظام مستمدة من الاسم (نظام)، أي شيء مخطط ومحدد ومرتب،

وفي غياب النظام فإن الأغلبية تكون للفوضى والعشوائية، والمؤسسة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية.

- ❑ السيطرة على الموارد المتاحة

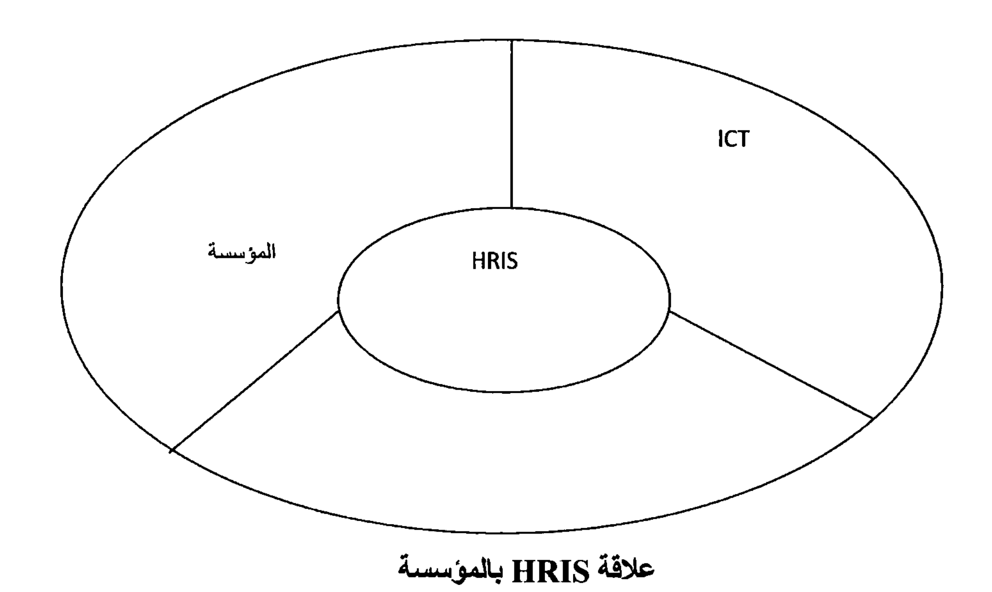
الموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وقطع غيار وأموال، أو بشرية كعاملين وعملاء، أو معنوية كبيانات موجودة أو يمكن الحصول عليها، وعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد التي قد تكون السيطرة عليها عملا في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى، فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تحصر عدد وتخصصات العاملين بها لتعيد توزيع أدوارهم ووظائفهم بما يكفل الاستفادة منهم في زيادة الإنتاج دون الحاجة لتعيين أي عامل إضافي.

- ❑ ضمان انسياب العمل

من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق والانسجام بين النظم الفرعية، أفرادا كانت أم جهات، بما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة، وفي منشأة يتم بها العمل على مراحل يجب أن يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما لا يخلق تكدسا في مرحلة مّا فتتعطل السلسلة كلها.

إذن إن نظام معلومات الموارد البشرية موجه نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، ومستخدمو أنظمة المعلومات لإدارة الموارد البشرية هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمؤسسة.

ويبقى نظام معلومات إدارة الموارد البشرية عاملا رئيسيا في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة، وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار.ويوضح الشكل التالي(06) تفاعل نظم معلومات ادارة الموارد البشرية مع المؤسسة



علاقة HRIS بالمؤسسة

الشكل رقم (06) يبين تفاعل نطم المعلومات بادارة الموارد البشرية مع المؤسسة علاقة HRIS بالمؤسسة

المصدر: النجار، فريد، الحكومة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2008، ص251

إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات ادارة الموارد البشرية، زيادة تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والكفاءات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المؤسسة.

ثالثا: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ولكن تغيرت الطرق والأساليب والممارسات المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى تغير أدوات العمل والكفاءات المطلوبة بشكل يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، وذلك من خلال الاعتماد على رأس مال بشري متميز يعمل على تحقيق الهدف المنشود مع مواكبة التغيرات السريعة في التقنية.

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت أكثر كفاءة بعد ربط مختلف وظائفها بتكنولوجيا

المعلومات، وتحويلها إلى وظائف الكترونية وهي التي سيتم عرضها في الآتي:

1-التوظيف الالكتروني (e-Recruitment)

يعرف (كوتلر وآرمسترونغ، Kotler & Armstrong, 2008) التوظيف الالكتروني بأنه «استخدام المؤسسة موقع الويب الخاص بها أو بمؤسسة أخرى (طرف ثالث)، وكذلك استخدام قاعدة بيانات السير الذاتية، محرك البحث والتسويق، منصات وسائل الاعلام الاجتماعية، لملء الشواغر»، وهو استخدام التكنولوجيا للمساعدة في عملية التوظيف من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكة الأنترنيت، كما يقوم الباحثون عن العمل بإرسال طلباتهم أو سيرهم الذاتية، ثم يتم اختيار الموظفين المحتملين تبعا لاحتياجات المؤسسة (بورباش وداندون، Burbach & Dundon, 2005).

ولذا فإن إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على عملية التوظيف داخل المؤسسة أدّى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة بين المؤسسة أو المدير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الإنترنت، حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة والاتصال مباشرة بالمدير المسؤول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة، وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني يعتبر من التطبيقات الأكثر انتشارا في المؤسسة حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية.

ويعتبرالتوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمؤسسة أو للمتقدمين للوظائف، وأصبح جزءا أساسيا من عملية التوظيف العصرية، وطبقا لبحث أجرته مجلة «Society for HRM Career Journal »، فإن 88 ٪ من موظفي الموارد البشرية يعتمدون على الإنترنت لوضع إعلانات الوظائف لجذب المرشحين، و96 ٪ من الباحثين عن الوظائف يعتمدون على الإنترنت للبحث عن الوظائف (لورسن وسالتر،، Laursen & Salter 2006).

إن استعمال الإنترنت لتسريع عمليات الاستقطاب هوحقل أساسي في سباق البحث

عن المواهب، وسيبقى الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب خلال السنوات القادمة، فوفقا لإحصائيات أجريت عام2007 في اليونان، توصل الباحثون إلى النتائج التالية فيما يخص استعمال الإنترنت للتوظيف (فاكولا وغالاناكي، Vakola & Galanaki, 2007):

- يستعمل ثلاثة أفراد من بين كل خمسة أفراد يبحثون عن عمل الإنترنت للبحث عن وظائف.
- 88 ٪ من الأفراد الباحثين عن وظائف يقرؤون إعلانات التوظيف على الإنترنت.
- 60 ٪ من الأفراد الباحثين عن وظائف يرسلون سيرتهم الذاتية وطلبات التوظيف عبر الإنترنت.
- 40 ٪ من الأفراد يستعملون لوحات التوظيف المباشرة على الإنترنت لوضع سيرتهم الذاتية، يستعمل الإنترنت للإعلان عن الوظائف ولجذب الأفراد المؤهلين، بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المؤسسة، كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن المؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل أو التعرف إلى فرق العمل ومواقع المؤسسة، أيضا يمكن استخدام الإنترانت للبحث من خلاله عن الموظفين المؤهلين لمناصب شاغرة (التوظيف الداخلي)، وإبلاغ المدراء والأفراد بمن يحتمل ترشيحه للمنصب الشاغر (ستون وآخرون، 2006، Stone et al).

نلاحظ ممّا سبق عرضه أنّ التوظيف الإلكتروني من العناصر الحديثة المهمة لاستقطاب عمال المعرفة للمؤسسة الحديثة، بما يوفره من إمكانيات لوصول المؤسسات إلى هذه الفئة من العمال مهما كانت مواقعهم الجغرافية ودون حدود زمنية، لذا تسعى المؤسسات إلى تطويرطرق الاستقطاب الإلكتروني لاستهواء أكبرعدد ممكن من العمال المحتملين إلى وضع سيرهم الذاتية لمصلحة المؤسسة، كذا تطويرعمليات الاختيار الإلكتروني لإنتقاء أفضل المؤهلات المعرفية من الكم الهائل من السير الذاتية المستقبلية.

وفيما يلي جدول يلخص أهم الفروقات الموجودة بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني.

جدول رقم (07): يبين الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني

مراحل التوظيف	التوظيف التقليدي	التوظيف الإلكتروني
استقطاب المترشحين	استخدام مصادر غير تكنولوجية مثل: (الإعلان، النشرات، المتحدثون) الرسميون	عن طريق المواقع الإلكترونية
اختيار المتقدمين	الإختيارات الورقية	اختيارات متطورة وموحدة عبر الأنترنت حيث يتم تقليص (غربلة) المتقدمين لعدد معقول
طريقة الاتصال	عن طريق الهاتف أو عن طريق المقابلة وجها لوجه	استخدام النظام الآلي لإدارة التوظيف في الاتصال بالمترشحين المرغوب فيهم بسرعة كبيرة قبل أن يتم استقطابهم من قبل مؤسسات أخرى
إنهاء العملية (التعيين)	الهاتف، الاجتماع والاتفاق	الهاتف،الاجتماع والإتفاق

المصدر: فريد النجار 2007، الادارة الاستراتيجي ة للموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، ص 360.

يبين الجدول الوارد أعلاه الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني في جميع مراحل عملية التوظيف بدءا من جذب واستقطاب الموظفين مرورا باختيارهم إلى غاية إنهاء العملية وتعيينهم، وكذلك الطرق المستخدمة في كل مرحلة، حيث نلاحظ وجود سهولة ومرونة في إجراءات التوظيف الالكتروني مقارنة بالتوظيف التقليدي.

2- الاختيار الإلكتروني e – Selection

لأنظمة الاختيار أهمية كبيرة جدا حيث إنها تمكن المؤسسة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة.

تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغر الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمؤسسة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم. قد تكون هذه الأنظمة تستخدم لقياس مدى ملاءمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية، وبعض المؤسسات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات المحاكاة أو المقابلات المباشرة، فعلى سبيل المثال، استخدمت المؤسسة العالمية الأمريكية «دِبو، Depot» في عام 2005، نظام الأكشاك في متاجرها لتمكين الأفراد من تقديم طلبات التوظيف والاختبارات عبر الإنترنت، ممّا أسهم في تقليص التكاليف الإدارية لكل متقدم بمقدار 120$، كما انخفض معدل دوران المتقدمين للعمل الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة 13 ٪ (ستون وآخرون، 2006، Stone & others).

إن الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت تشكل عاملا مهمّا في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمته للوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع البيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة بالرغم من المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير للنفقات الإدارية ونفقات التوظيف (طبقت الحكومة البريطانية نظاما لتصفية المتقدمين للوظائف عبر الإنترنت، مما ترتب عنه انخفاض في نفقات عملية التوظيف بنسبة تزيد عن 45 ٪)، إلاّ أنه هناك بعض العيوب لهذه الأنظمة (هوبكنز وماركهام،2007، Hobkens & Markham):

- احتمالية إجراء شخص مًّا للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، وخاصة ما إذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية.
- تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ضد الأفراد ذوي الكفاءات المحدودة في استخدام الكمبيوتر.
- احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

3. خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية

يسمح التوظيف الإلكتروني بتوظيف موارد بشرية جديدة ومميزة تتوفر على مواصفات

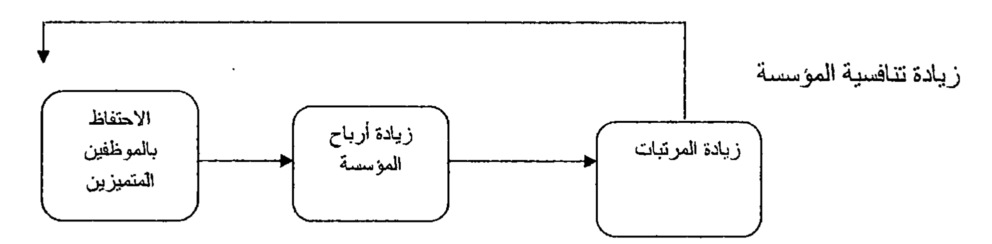
تتطلبها التنافسية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي (بوزلي وبأو و،Boselie & Paauwe, 2004):

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
- اكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل، وإتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف.
- قبول التنوع وتحمل أعبائه، سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية، ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.
- القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو

للمؤسسة التي يعمل بها.

- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

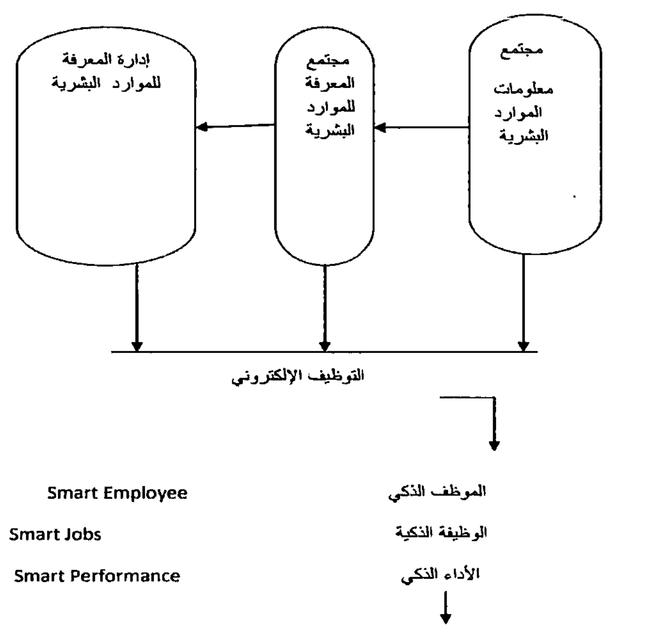
وبشكل عام وحتى تسهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة، وكما ذكرنا سابقا، يجب أن تكون نادرة، بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين، وأن تكون قادرة على إنتاج القيم، ويصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب والتأهيل، أو السحب من المؤسسة، كما يجب على المؤسسة أن تحافظ على تلك الموارد وأن لا تفقدها، لذلك يتحتم عليها تقديم رواتب ومزايا مجزية، ويفيد ذلك في العديد من الأمور، أهمها تقليل النفقات المهدورة في عمليات تغيير العاملين وذلك بسبب تكلفة عملية التوظيف، هذا إلى جانب تكاليف تدريب العاملين الجدد. ويعبر الشكل التالي عن هذه العملية:



الشكل رقم (07) يبين تطوير عملية الإبقاء على العاملين بالمؤسسة

Source: Strohmeier, S. (2007): Research in e.HRM: Review and implications, Human Resource Management Review, n°17, pp. 1937-.

يوضح الشكل أن المؤسسة عندما تزيد المرتبات تتمكن من الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، ممّا يقلل من النفقات التي تتكبدها المؤسسات لتعيين موظفين جدد، وهذا يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة وهي بدورها تؤدي إلى زيادة المرتبات وهكذا، وبالتالي تزيد قدرة المؤسسة على المنافسة.ويمكن تلخيص دور التوظيف الإلكتروني في تنافسية المؤسسات من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (08) يبين دور التوظيف الإلكتروني في تحسين تنافسية المؤسسات

Source: Lengnick-Hall, M. L. and Moritz, S. (2003): The impact of e-HR on the human resource management function, Journal of Labor Research, vol. 24, n° 3, pp. 365379-.

من خلال الشكل الوارد أعلاه يتضح أن للتوظيف الإلكتروني دورا كبيرا في تحسين وزيادة تنافسية المؤسسات،وذلك من خلال توفيره للموظف الذكي في الوظيفة الذكية فتكون النتيجة أداء ذكيا، فالتوظيف الإلكتروني يحقق مزايا عديدة تحسّن من تنافسية المؤسسات، ويسمح باختيار وتوظيف موارد بشرية متوافقة مع متطلبات التنافسية.

4. نظام المرتبات الإلكتروني e – Remuneration

قبل شرح دور تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني في تنافسية المؤسسات، يتم أولا تعريف هذا النظام وتقديم مفهومه.

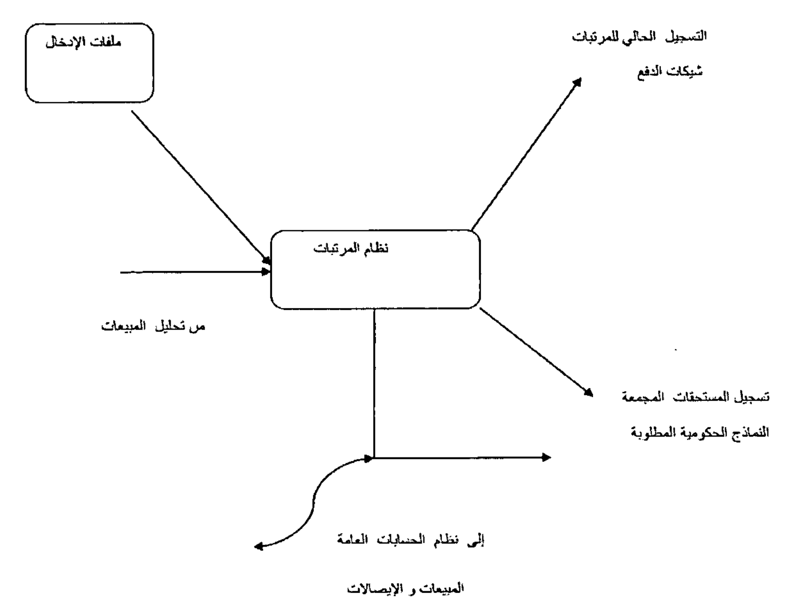
1.4 مفهوم نظام المرتبات الإلكتروني

يعد نظام المرتبات عنصرا رئيسيا من عناصر التدفق النقدي الخارجي، وهو يختلف

عن باقي النظم المحاسبية في اهتمام جهات خارجية عديدة به وبالمعلومات الناتجة منه، كما أن تشغيل هذا النظام يجب أن يحقق مطالب وشروط جهات عديدة ويجب أن يعمل داخل حدود قانونية مفروضة من الجهات المعنية، لذلك فإن نظام المرتبات يختلف عن النظم الأخرى في خاصيتين رئيسيتين (الصيرفي، 2008):

❑ **الاستقلالية**

حيث يعتبر أكثرالنظم استقلالا عن باقي أجزاء نظام المعلومات، وهذا لا يعني أنه مستقل استقلالا كاملا ولكن تفاعله مع باقي النظم محدود، وذلك كما يلاحظ من الشكل التالي:



الشكل (09): يبين نظام المرتبات

Source: Snell, S.A., Stueber, D. and Lepak, D.P. (2002) Virtual HR Departments: Getting Out of the Middle. CAHRS Working

□ الاستجابة لحاجة ومتطلبات الجهات الخارجية

فالخاصّية الثانية التي تميز نظام المرتبات هي ضرورة استجابته لحاجة ومتطلبات الجهات الخارجية ويقصد بذلك أن تصميم النظام يجب أن يضع في الاعتبار متطلبات الجهات الخارجية والقوانين المالية التي تفرضها، أي أنه يجب أن يوفر معلومات عن:

أ. ما هو مرتب كل موظف؟

ب. ما هو نوع الضرائب التي يخضع لها الموظفون؟ وما مقدار الضريبة لكل موظف؟

ت. ما هي أنواع الخصومات التي يخضع لها الموظفون؟ وما مقدار هذه الخصومات لكل موظف؟

ث. هل يتم تسجيل الشيكات بطريقة سليمة؟

ج. هل يتم استخراج التقارير القانونية؟

أمّا نظام المرتبات الإلكتروني فهو لا يختلف كثيرا عن النظام العادي؛ لأنه في جميع الحالات يتم استخدام الحاسبات الإلكترونية لتطبيقه، لكن الفرق بينهما هو أن النظام الإلكتروني يقدم لمنظومة التشغيل بيانات الأجور من خلال تطبيق برامج خاصة تقوم بمختلف الإجراءات والحسابات التي كان يقوم بها في السابق شخص معين هو المسؤول عن هذا النظام، وعند حدوث أي تغيير يتم فقط إدخال معلومات إلى البرنامج وهو يجري جميع العمليات والحسابات.

2.4 إسهام تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني في تنافسية المؤسسات

يحقق نظام المرتبات الإلكتروني مجموعة من المزايا، تجعله قادرا على الإسهام الفعال في زيادة تنافسية المؤسسات، ومن أهمها (هينز ولافلور، Haines & Lafleur. 2008):

□ تبادل المعلومات

أ. يستطيع نظام المرتبات الإلكتروني تبادل المعلومات مع النظم المحاسبية الأخرى فيحصل منها على مدخلات ويعطيها مخرجات، حيث يتم نقل حركات التدفق النقدي الخارجي والنفقات المرتبطة بالمرتبات إلى نظام الحسابات العامة بمجرد

الانتهاء منها، كما أن مدخلات نظام المرتبات الإلكتروني قد تأتي من تطبيقات تحليل المبيعات خاصة إذا كان تقييم الموظفين يرتبط بقياس نشاطات البيع، وإذا كان الموظف يتقاضى عمولات فإن الاعتماد على تحليل المبيعات في المدخلات يعتبر أساسيا في هذه الحالة.

ب. إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

ت. سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظلال توجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المؤسسات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو الكفاءة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوئها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي. وفي حال فشل الموظف في الاختبار، فقد يكون النظام قادرا على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة له لتطوير معارفه.

❑ الاستفسار

- لا شك أن أي نظام من النظم المحاسبية يصبح أفضل إذا تم تزويده بخاصية الاستفسار المباشر، ونظام المرتبات الإلكتروني ليس استثناء من هذه القاعدة، ولكن الاستفسار المباشر في نظام المرتبات الإلكتروني ليس حرجا أو ضروريا مثل نظاميّ حسابات العملاء والموردين وذلك لأن تسديد المرتبات يتم في فترة محددة، وهذا يعني إمكانية تجميع البيانات في فترة سابقة على موعد تسديد المرتبات، ولكن هناك بعض الاستفسارات المرتبطة بالبيانات الشخصية للموظف ومقدار الخصومات أو الاستحقاقات التي يكون مطلوبا الإجابة الفورية عنها.
- أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المؤسسة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور الإلكترونية، وأحد الأمثلة على تلك

الأنظمة، هو نظام «مِتّرو، Metro»، الذي تستخدمه المؤسسة الأمريكية «سيسكو، CISCO» لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا، من أجل أتمتة عملية طلب النفقات، حيث يقوم الموظفون العائدون من رحلات العمل بإدخال تفاصيل نفقات الرحلة إلى هذا النظام سواء دفعت نقدا أو من خلال بطاقات ائتمان، وذلك من خلال النموذج الموجود على الإنترنت، حيث يمكنهم استعادة تلك النفقات خلال 72 ساعة بعد أن كانت تلك العملية تستغرق بشكلها التقليدي ما بين 5 – 6 أسابيع (هوبكنز وماركهام، Hobkens & Markham ,2007).

❑ نظام نموذجي للمرتبات

الهدف من نظام المرتبات الإلكتروني هو إتاحة الفرصة للمستخدم للسيطرة الكاملة على مرتبات العاملين بالمنشأة والقدرة على إدخال الاستحقاقات والاستقطاعات بالإضافة إلى متغيرات شهرية، كما يتيح النظام أيضا للمستخدم استعراض مرتب أي موظف أو مجموعة من الموظفين مع توضيح مفردات المرتب بالإضافة إلى طباعة التقارير المطلوبة، واستخدام برنامج خاص في هذا النظام يؤدي إلى توفير ملحوظ في الوقت والجهد خصوصا في المنشآت الكبيرة التي تضم عددا كبيرا من العاملين.

وفي الأخير يمكن القول إن تطبيق نظام المرتبات الإلكتروني يوفر وقتا كبيرا للمؤسسة تستغله في القيام بأعمال أخرى مهمة، كما أن هذا النظام يبعث في نفوس الموظفين الراحة والاطمئنان؛ لأن كل ما يتعلق بالأجور يصبح واضحا بالنسبة إليهم، ممّا يزيد من ولائهم للمؤسسة، ويحفزهم على بذل جهدهم في العمل، ممّا يزيد من أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة كلها، فتزيد أرباحها وتزيد قدرتها على المنافسة.

5-تقييم الأداء Performance Evaluation

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء من المهمّ أن نتطرق أولا إلى تعريف نظام إدارة الأداء إلكترونيّا ثم الدورالذي يلعبه في المؤسسة.

1.5 نظام إدارة الأداء إلكترونيا Electronic Performance Management System

يمكن تعريف نظام إدارة الأداء إلكترونيّا بأنه « النظام الذي يستخدم شبكة الويب

(الأنترنت والأنترانت) لتقييم فعالية الكفاءات والمعرفة، وأداء الموظفين « (بينكي ومانيشا، Pinki & Manisha, 2012)، وتتمثل دوافع المؤسسة لتنفيذ نظام إدارة الأداء الالكتروني في ما يلي (الموسوي، 2006):

- تحسين فرص الحصول على بيانات الأداء.
- **توفير البيانات التي يمكن أن تجعل عملية تقييم الأداء أكثر موضوعية وقيمة.**
- **الحد من التحيز في تقييم الأداء.**
- **الربط بين معلومات الأداء وبيانات الموارد البشرية الأخرى.**

في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المؤسسات بتوفيرعملية تقييم الأداء الإلكتروني لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم. وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء، كتابة تقاريرالأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين. تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة (CPM) في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء.

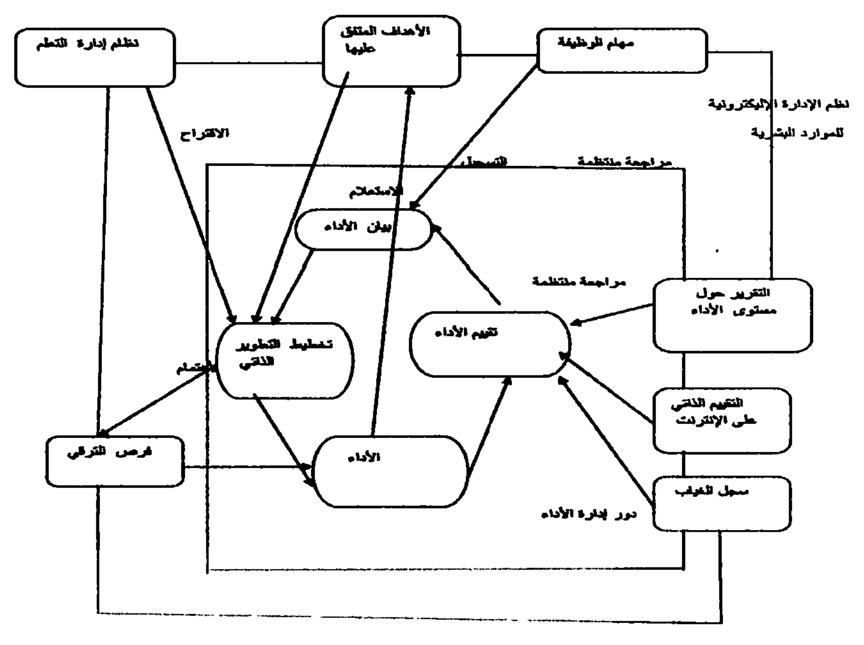
ومن بين أحد أهم أسباب ازدياد استخدام هذه الأنظمة هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم (ستون وآخرون، Stone & al . 2006).

كما تمكن تلك الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم بطريقة «360 درجة» عبر الإنترنت، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع وتعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المؤسسة، حيث تشير الدراسات إلى استخدامها من قِبَلِ 65 ٪ من المؤسسات الكندية خلال عام 2005 (سنيل وآخرون، Snill & others, 2002). بالإضافة إلى ذلك، تمكن النظم الإلكترونية لتقييم الأداء من إجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام الواحد، وإمكانية إجراء التقييم على أكثر من معيار، وخاصة عند تقييم الوحدات المتشابهة كفرق العمل.

وممّا يجب ذكره، هو أنه لا يجب أن تحل نظم الإدراة الإلكترونية للموارد البشرية محل

المواجهة المباشرة مع المشرف أو المدير التنفيذي، ولكن يمكن استغلال النظام من أجل وضع قالب محدد للاجتماع والحقول التي يمكن للمدير والموظف من خلالها تسجيل أهم النقاط التي أسفر عنها هذا الاجتماع، ويمكن وضع هذا القالب على الشبكة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي يستطيع الموظف أن يراجع ما تم خلال الاجتماع بدلا من أن يشغل وقته في تسجيل الملاحظات.

وتبرز هنا أيضا أهمية الإنترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للموظف حيث بإمكان الموظف إجراء التقييم لنفسه في أي وقت يراه مناسبا، وتوفر المؤسسات التي تستخدم التقييم الإلكتروني للعاملين فيها نماذج تقييم إلكترونية، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية عديدة تهتم بهذا المجال. ويوضح هوبكنز وماركهام (2007) عملية تقييم الأداء الإلكتروني بالنموذج الموجود في الشكل (10)، موضحا عبره تكامل وترابط هذه العملية من خلال دورة إدارة التقييم الإلكترون



الشكل رقم (10) يبين دورة تقييم الأداء الأكتروني

المصدر: هوبكنز،برايان،وماركهام جيمس،الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالدالعامري)، دارالفاروق للنشر والتوزيع، مصر2007، ص169.

2.5 إسهام تطبيق نظام إدارة الأداء إلكترونيّا في تنافسية المؤسسات

لتطبيق نظام إدارة الأداء إلكترونيا دور كبير في تحسين تنافسية المؤسسات التي تطبقه، فهو يوفر لها العديد من المزايا أهمها (حمود والخرشة، 2007):

- اختصار الوقت وتخفيض التكلفة.
- تحسين الأداء وتطويره.
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.
- إنجاز عمليات النقل والترقية في وقت قصير.
- معرفة معوقات ومشاكل العمل وإيجاد الحلول بسرعة.

وتوفر التقارير الشاملة حول مستوى الأداء مزايا أخرى منها أنه (الصيرفي، 2008):

أ . يمكن توزيع طلبات الحصول على تقارير حول مستوى الأداء عبر البريد الإلكتروني. حيث يقوم المرسل إليه التقرير(أو الموظف) بالنقر فوق أحد الروابط ليتمكن من الوصول إلى تطبيق التقارير الشاملة.

ب. يمكن إرسال رسائل تذكيرية لمن لم يقوموا بإرسال التقارير أو توماتيكيا، ممّا يساعد في تقليل الأعمال الإدارية المطلوبة بشكل ملحوظ؛ وعندما يقوم جميع المسؤولين أو أغلبيتهم بتقديم تقرير حول مستوى الأداء، يتم إنتاج التقرير وتقديمه، سواء على الإنترنت أو داخل ملف « Adobe Acrobat ».

من خلال كل هذه المزايا يتبين أن نظام إدارة الأداء إلكترونيا يسهم في تحسين تنافسيّة المؤسسة التي تطبقه، وذلك عبر مساهمته الكبيرة في تحسين أدائها، فعلى سبيل المثال: قامت إحدى سلاسل المحلات الفرنسية المتخصصة في البيع بالتجزئة بتنفيذ نظام على الإنترنت لتوفير تقارير عن أداء مديري المخازن بها، وبعد ملاحظة الارتباط ما بين المناخ العام للعمل بالفروع ومستوى المبيعات، قررت إدخال نظام التقارير الإجمالية لإمداد مديري المخازن بتقارير حول رؤية طاقم العمل بقسم المبيعات لإدارة الفروع، ففي يوم محدد من الشهر، يقوم طاقم العمل بالدخول إلى أجهزة كمبيوتر للإجابة عن استبيان بسيط حول

آرائهم فيما يتعلق بكيفية سير العمل بالمخازن، ثم تتم مقارنة تلك الآراء وإرسالها إلى المدير الذي يمكنه اتخاذ أي إجراء ضروري، ومن ثَمَّ، فقد أمكن الاستفادة من هذا النظام في رفع مستوى الأداء بالمخازن والذي طالما كان يوصف بالتدنّي (الهموز، Al-Hmouze, 2016) .

6 - الحضور والانصراف

لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل، من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة.

تقوم نظم إدارة الحضور والانصراف بالمهام التالية:

أ . إدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين.

ب. إدخال وتعديل بيانات الإجازات والعطلات الرسمية.

ت. جدأو ل ومواعيد الدوام حسب جهة العمل أو حسب الموظف أو حسب السنة.

ث. التحكم في تحركات الموظفين اليومية من حضور، انصراف، غياب، تأخر بعذر، تأخر بدون عذر، انصراف مبكر من العمل، انصراف بدون إذن، وغيرها،

ج. سرية النظام والتعريف بمستخدمِي هذا النظام.

وبالتالي فإن النظام الإلكتروني لتسجيل الحضور والانصراف يقوم باحتساب وتسجيل أو قات الحضور والانصراف لكافة الموظفين وذلك بدقة متناهية، كذلك لقد أصبح بإمكان العاملين بأي مكان في العالم تسجيل الحضور في عملهم، حيث يمكن للموظف المقيم خارج البلد في مهمة عمل إثبات مكان وجوده من خلال الإنترنت، وبالتالي يتوفر لكل العاملين في المؤسسة مكان تواجدهم. بالإضافة إلى ذلك، يتم تغذية النظم المالية ونظم الأجور بالمعلومات الخاصة بتسجيل الحضور والانصراف، خاصة أنها مهمّة في الوظائف التي تعتمد أجورها على عدد ساعات العمل.

أيضا توفر تلك النظم مزايا متنوعة منها سهولة الوصول إلى المعلومات وسرعتها،

إصدار التقارير والتخلص من أخطاء النسخ اليدوية.

7. نظام التدريب الإلكتروني Electronic Training System

إنّ ثورة وغزارة المعلومات التي يشهدها القرن الحادي والعشرون هي من الأسباب التي تبرر التوجه نحوالتدريب الإلكتروني، فلا شك أن من ملامح هذا القرن تدفق المعلومات وصعوبة متابعة تدفقها بالنسبة إلى أية مؤسسة تدريبية، ويعتمد هذا التدفق على التطور التكنولوجي السريع الذي يوظف الوسائل المختلفة في إنتاج ونقل المعرفة مثل الأقمار الصناعية والإنترنت وغيرها، ففي ظل هذا التقدم التكنولوجي تصبح مؤسسات التدريب التقليدية عاجزة تماما عن اللحاق بالركب، مما يستدعي التفكير بأساليب وصيغ جديدة تستطيع توظيف التكنولوجيا المتطورة.

وستعرض في ما يلي كيفية استفادة المؤسسة من تقنيات التكنولوجيا والإنترنت في مجالات اكتساب المعلومات والاستفادة منها.

1.7 مفهوم التدريب الإلكتروني وأهدافه

التدريب الإلكتروني (E-Training) يشبه التعلِيم الإلكتروني في نواح كثيرة خاصة من حيث طرق التعليم والتكنولوجيا المستخدمة، إلا أنّ التدريب الإلكتروني يشير إلى فترة زمنية أقصر بكثير من التعليم الإلكتروني الذي يتطلب عادة مدة أطول، لأنه يكون مصمما خصيصا لتحقيق بعض أهداف المهارة، ونستعرض لاحقا الفرق بين كل من التدريب الالكتروني والتعليم الالكتروني.

- **التعليم الالكتروني** (E-learning)

هو نوع من التعليم متزايد الانتشار ومثال عن التعليم المفتوح عن بعد الذي يستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سياق التعلم خصوصا أدوات الانترنت **والوسائط المتعددة** (فستر،، Foster 2009).

يعطي التعليم الالكتروني مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات مثل: التعليم على شبكة الأنترنيت، التعليم القائم على الحاسوب، غرفة الصف الافتراضية والتعأو ن الرقمي، ويشمل إيصال المحتوى عبر الأنترنيت، الأنترانت، الشبكة الخارجية (الإكسترانت)، الصوت وشريط الفيديو، بث الأقمار الصناعية، التلفزيون التفاعلي،الخ (النجار، 2008) .

- التدريب الالكتروني

يشير التدريب الإلكتروني (لونغنيك-هال وموريتز، (Lengnick-Hall & Moritz، 2003 إلى « أي نوع من التدريب المقدم في المؤسسات عبر وسائل الإعلام الإلكترونية، والتي تشمل التعليم الذاتي عبر الشبكة الداخلية، التعليم من قرص مضغوط في العمل، التدريب المقدم من قبل المدربين والذي يبث على شبكة الأنترنت، ودورات تدريبية مسجلة في الماضي ومتاحة للموظفين وغيرها « .

فهو حسب (هامبورغ، (Hamburg . 2005 «عبارة عن طريقة للتدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب والإنترنت ووسائطه المتعددة من صوت وصورة ورسومات وآليات بحث ومكتبات إلكترونية،أي استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتدرب بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة « .

وللتدريب الإلكتروني ثلاثة أنواع هي (بونداروك وروال، Bondarouk & Ruel ,2009):

- التدريب الإلكتروني المتزامن

هو التدريب الذي يحتاج إلى ضرورة وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما، فيتبادل الإثنان الحوار عبر المحادثة أو تلقي برامج تدريبية من خلال القاعات التدريبية الافتراضية، ويعرّف أيضا « بأنه تدريب إلكتروني يجتمع فيه المدرب مع المتدربين في آن واحد ليتم بينهم اتصال متزامن بالنص أو الصوت أو الفيديو» (باشمان، Bachman, 2011). ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يستطيع الحصول من المدرب على التغذية الراجعة المباشرة في الوقت نفسه.

- التدريب الإلكتروني غير المتزامن

لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب، فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني، كأن يرسل رسالة إلى المدرب يستفسر فيها عن شيء مَّا ثم يجيب عليه المدرب في وقت لاحق.

وهذا التدريب غير مباشر لا يحتاج إلى وجود المدرب والمتدرب في الوقت نفسه أو في

القاعة التدريبية الافتراضية نفسها، ويتم عبر تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديووالمنتديات.

والتدريب غير المتزامن يمكّن المدرب من وضع مصادر مع خطة تدريب وتقويم على موقع التدريب، ثم يدخل المتدرب للموقع في أي وقت ويتبع إرشادات المدرب في إتمام التدريب دون أن يكون هنالك اتصال متزامن مع المدرب.

ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يتدرب حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب الذي يختاره هو، وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها إلكترونيا كلما احتاج إلى ذلك.

- **التدريب الإلكتروني المتمازج أو المدمج**

أي الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب غير الشبكي، وهو نوع من التدريب الحديث يدمج فيه المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ويقصد به أيضا « التدريب الخليط عن طريق مزج أو خلط أدوار المدرب التقليدي في القاعات التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني » (جاغتاب، Jagtap, 2009)، أي أنه يجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ولا تكمن أهمية التدريب المدمج في مجرد مزج أنماط نقل مختلفة، بل في التركيز على مخرجات التدريب.

2.7 خصائص التدريب الإلكتروني

يمتاز التدريب الإلكتروني بمجموعة من الخصائص، منها (كيبلر ورودس، Keebler & Rhodes, 2002):

أ. يعتبر طريقة جديدة للتدريب تعتمد أساليب مغايرة لتلك المستخدمة في نظم التدريب التقليدية.

ب. تعدد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات للمتدربين، وذلك بدلا من الاعتماد على مصدر واحد كما هوالحال في التدريب التقليدي.

ت. المرونة في القبول والتدريب، حيث أصبح بإمكان المتدرب استقبال المعلومات والمعارف في أي وقت وفي أي مكان.

ث. الاقتصاد في النفقات، حيث يعتبر هذا التدريب أقل تكلفة من غيره من نظم التدريب التقليدية.

ج. القدرة على تقديم المواد الاجتماعية والإنسانية جنبا إلى جنب مع تقديم المواد الأخرى،

ح. التشجيع على التدريب الذاتي.

خ. التقييم الفوري والسريع والتعرف إلى النتائج وتصحيح الأخطاء.

3.7 بيئة التدريب الإلكتروني

تتكون البيئة التدريبية للتدريب الإلكتروني من المكونات الآتية (بونداروك وروال، Bondarouk et Ruel ,2009):

❑ **المورد البشري**

أ. المدرب: ويتطلب أن تتوفر فيه بعض الخصائص كالقدرة على التدريب واستخدام تقنيات التعليم الحديثة، وكذلك معرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الإنترنت والبريد الإلكتروني.

ب. المتدرب: ويتطلب توفر خصائص معينة كمهارة التعلّم الذّاتي،ومعرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الإنترنت والبريد الإلكتروني.

ت. طاقم الدعم التقني: ويتطلب توفّر خصائص معينة كالتخصص بطبيعة الحال في الحاسب الآلي ومكونات الإنترنت، ومعرفة بعض برامج الحاسب الآلي ذات العلاقة بالمنظومة بالإضافة إلى المعرفة بتكنولوجيا التدريب.

ث. الطاقم الفني المركزي.

ج. الطاقم الإداري المركزي.

❑ **ما يتعلق بالتجهيزات**

أ. الخادم.

ب. موقع المدرب وتجهيزاته.

ت. موقع المتدرب وتجهيزاته.

ث. خدمة الوصول للإنترنت بسرعة مناسبة وفي أي وقت ودون قيود على أعداد المتدربين، ووجود كلمة سر للدخول إلى موقع التدريب الإلكتروني أو إلى القاعات التدريبية الافتراضية.

7.4 أهداف التدريب الإلكتروني

يهدف التدريب الإلكتروني إلى تحقيق الأهداف التالية (فاسيك، Vacik, 2009):

أ. توفير فرص التدريب لكل فرد مع الإيمان بقيمة ديمومة التدريب ومواصلته.

ب. توفير أساليب ووسائط تدريبية حديثة مغايرة لتلك المستخدمة في المؤسسات التدريبية التقليدية.

ت. معالجة النقص وتصحيح الأخطاء التي أحدثتها مؤسسات التدريب التقليدية، وذلك عن طريق تقديم برامج وتخصصات تفي بحاجة المجتمعات.

ث. توفير فرص التعأو ن التدريبي والبحثي بين مؤسسات التدريب في العالم، حيث أصبح بالإمكان الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في تبادل المعلومات والتعاون العلمي.

ج. جعل التدريب أكثر مرونة وتحريره من القيود المعقدة حيث تتم الدراسة دون وجود عوائق زمانية ومكانية كالاضطرار للسفر لمراكز ومعاهد التدريب.

ح. الإسهام في رفع المستوى الثقافي والعلمي والاجتماعي لدى أفراد المجتمع.

خ. تحقيق العدالة في فرص التدريب، وجعل التدريب حقا مشاعا للجميع.

د. المساعدة في نشر ثقافة التقنية في المجتمع وإعطاء مفهوم أو سع للتدريب الإلكتروني.

7.5 إسهام تطبيق نظام التدريب الإلكتروني في تنافسية المؤسسات

يعد التدريب الإلكتروني من أهم أساليب التدريب الحديثة، وهو يؤدي دورا كبيرا في تحسين تنافسية المؤسسات بفضل تحقيقه العديد من المزايا للمؤسسة التي تطبقه، ومن أهم هذه المزايا نذكر مايلي (كاتو، Katou, 2008):

أ. ينشىء التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المدرب والمتدربين.

ب. يمكن للمتدرب أن يصل للحقيبة التدريبية في أي وقت ومن أي مكان.

ت. يقلل من تكلفة السفر للمدرب والمتدرب.

ث. يشجع المتدربين على تصفح الإنترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع البرنامج.

ج. يطور التدريب الإلكتروني قدرة المتدرب على استخدام الحاسوب والاستفادة من الإنترنت، ممّا يساعده في مهنته المستقبلية.

ح. يشجع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتيا.

خ. زيادة ثقة المتدرب في نفسه.

د. يسمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والإنترنت.

ذ. يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة إليها في أي وقت ومن أي مكان.

ر. الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى وكفاءات المتدرب وليس على معدل المجموعة، فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه والمتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار المتدربين الأقل مستوى.

ز. لا يستلزم هذا النوع من التدريب وجود مراكز تدريب وقاعات تدريبية.

يتضح من خلال ما سبق أن التدريب الإلكتروني يمكّن من تجاوز قيود المكان والزمان، فالمتدرب لديه إمكانية الوصول الفوري للمعلومة دون الحاجة للتواجد في مكان وزمان معين، كما يتيح الفرصة للمتدربين للتفاعل الفوري إلكترونيا فيما بينهم من جهة وبينهم وبين المدرب من جهة أخرى من خلال وسائل البريد الإلكتروني ومجالس النقاش وغرف المحادثة وغيرها، ويرفع شعور وإحساس المتدربين بالمسأو اة في توزيع الفرص التدريبية، فالمتدرب يستطيع الإدلاء برأيه في أي وقت ودون حرج من خلال الوسائل الإلكترونية، خلافا للقاعات التدريبية التقليدية التي تحرمه من هذه الميزة، إما لسبب سوء تنظيم للبرنامج التدريبي وإما لغيرها من الأسباب.

إضافة إلى ذلك يجعل التدريب الإلكتروني الوصول إلى المدرب أمرا سهلا حتى خارج أوقات عمل التدريب الرسمية، ممّا يقلّل الأعباء الإدارية بالنسبة إلى المدرب، كما يسمح باستخدام أساليب متنوعة ومختلفة أكثر دقة وعدالة في تقييم أداء المتدربين، مع مراعاة الفروقات الفردية بين المتدربين، وتمكينهم من التدريب بالأسلوب الذي يتناسب مع قدراتهم وحسب سرعتهم الذاتية.

ويعود التدريب الإلكتروني بفوائد عديدة على المؤسسات، من حيث إنه يتم (بلان، Blain, 2008):

أ . في الوقت المناسب: في الصباح أو في المساء، ومن حيث بداية الدراسة والانتهاء منها .

ب. للشخص المناسب: فيأخذ كل شخص ما يناسبه فقط من البرنامج وفقا لاحتياجاته الشخصية التي قد تختلف عن غيره من المشاركين في البرنامج نفسه.

ت. في المكان المناسب في المنزل أو في العمل أو في مكتبة عامة أو مقهى إنترنت.

ث. بالشكل والمحتوى المناسبين: من حيث الكم والكيف.

ج. بالسرعة المناسبة: حيث يختلف الأشخاص في قدراتهم وسرعتهم الاستيعابية، فينتقل كل مشارك من مرحلة إلى أخرى حين يتأكد من استيعابه ما سبق وفقا لقدراته الشخصية وسرعته في الاستيعاب.

ح. يستطيع الوصول إلى مناطق جغرافية منعزلة، وبالتالي يساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة، كما يساعد على الوصول إلى أعداد كبيرة جدا من الأفراد والتعامل معهم كلّ حسب قدراته وإمكانياته.

فهو يقلّل من أو قات الغياب عن العمل، وينمّي كفاءات استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويحقق ذاتية التدريب وتعلم الكفاءات المطلوبة، ويسمح بتدريب عدد أكبر من العاملين، ويضمن سرعة نشر التعليمات والثقافة الجديدة (الزنبقي، 2011).

8. الاتصال الفعال Effective communication

تبقى النقطة المهمة متمثلة في ممارسة التدريب والتطوير من خلال الشبكات والإنترنت، وكذلك إدارة الأفراد بشكل أكثر فعالية هي الاتصال الفعال. تستخدم التكنولوجيا في

الموارد البشرية للاتصال الفعال بين المدراء والموظفين في الاتجاهين، تصاعديًا أو تنازليًا، حيث يؤدي الاتصال الفعال إلى تحفيز والتزام الموظفين بشكل أكبر. إن الموظفين الذين يستمر إبلاغهم بالتعليمات والمستجدات بشكل مستمر يتم إشعارهم بأن تغذيتهم الراجعة وملاحظاتهم مقدرة بشكل كبير من المؤسسة، يشاركون بفعالية أكبر في العمليات ويكونون أكثر رغبة بالبقاء في المؤسسة (كارنس وليديرر، Kearns & Lederer, 2000).

كما يساعد الاتصال عبر الإنترنت أو الإنترانت المؤسسة على الاتصال الفعال مع الأفراد خارج مناطقها الجغرافية ممّا يحقق سرعة الوصول وخفض التكاليف. يعتبر الاتصال باستخدام التكنولوجيا والإنترنت من خلال تقنيات الاتصال عبرالأجهزة الخلوية أحد التوجهات الحديثة لدى المؤسسات، وخاصة في ظل انخفاض أسعار الأجهزة، وتطور تقنيات استقبال البريد الإلكتروني والإنترنت على تلك الأجهزة، ممّا أسهم في كفاءة وفعالية الاتصال في المؤسسات، في أي وقت وأي مكان (الركابي، 2004). وحسب تقرير (كارنس وليديرر،Kearns & Lederer, 2000) فإن 71 ٪ من المؤسسات لديها إنترانت، يستعمل 89 ٪ منها الإنترانت للدخول إلى معلومات الموارد البشرية، 88 ٪ منها يتم تحميل نماذج الموارد البشرية من خلالها، 48 ٪ منها تستعمل تلك الأنظمة لتسهيل عملية التغذية الراجعة للعاملين و63 ٪ من المؤسسات شعرت بأن الإنترانت وسيلة اتصال فعالة مع العاملين.

كما توفر الاتصالات الفعالة أنماط عمل جديدة مثل العمل من خلال استخدام الحاسوب (leworking) سواء في المنزل أو في المؤسسة، حيث يوفر هذا النمط من العمل مزايا عديدة للأفراد وللمؤسسة، تتمثل في زيادة إنتاجية الأفراد، خفض معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل بسبب رضا العاملين بهذا الأسلوب. كما تستفيد المؤسسة من إمكانية توظيف أفراد من مناطق جغرافية مختلفة وتخفيض النفقات المكتبية (بالوه وتركمان، Baloh & Trkman, 2003) .

إن استخدام المؤسسات للتكنولوجيا من أجل الاتصال الفعال وإدارة الأفراد، سمح لها بإدارة القوى العاملة بشكل أكثر سلاسة ممّا مضى، حيث زادت ممارسات العمل المرنة

خلال الأعوام الماضية سواء كانت من خلال الوقت أو المكان، وخاصة لدى النّساء، وهؤلاء العاملون بطبيعة الحال يحتاجون للدخول إلى شبكات الإنترانت للاستفادة من أنشطة الموارد البشرية (باري وآخرون، Parry & al. 2007).

كذلك لا ننسى الإشارة للدور الكبير الذي وفرته التكنولوجيا والإنترنت في نمووتعاظم مؤسسات التزويد الخارجية، حيث تقدر نسبة نموها بحوالي 30 ٪ سنويّا.

وكثير من المؤسسات التي تستعمل تلك الطريقة في إدارة مواردها البشرية تهدف إلى تحسين وتطوير أنظمة الموارد البشرية لديها، بحيث تتخلص المؤسسة من بعض المشاكل الناتجة عن تطوير الأنظمة، مع الاحتفاظ بقدرتها على الاستفادة من أنظمة ذات جودة عالية (الشيخ، 2004).

رابعا: نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

في ما يلي نتطرق إلى بعض نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ونوجزها في النقاط التالية:

1-نتائج تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالنسبة إلى المؤسسة

يجب علينا التمييز بين أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين النتائج المتوقعة من إدارة الموارد البشرية نفسها، فبحسب ما سبق فإن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسعى إلى زيادة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، تحسين الخدمة الموجهة للعاملين، زيادة الرضا لديهم، تقليل النفقات وزيادة الكفاءة. بينما تكون النتائج المتوقعة للمؤسسة ومن ضمنها ما سبق ذكره النقاط التالية (كتلاي ورايلي، Kettley & Reilly. 2003):

أ. الالتزام العالي، بحيث تكون القوى العاملة محفّزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع إدارة التغيير ضمن بيئة المؤسسة، ممّا يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.

ب. قدرات تنافسية عالية تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.

ت. توفير التكاليف عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل، وقدرة

إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميّز في سبيل تحقيق هدف المؤسسة لتقليل التكاليف.

ث. ملاءمة عالية ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة.

2- نتائج تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية

إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركه كما هو، فممّا سبق رأينا تقليصا للمهمات الإدارية لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تقليص المناصب الإدارية، وزيادة في التركيز على الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين.

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هوكونها شريك استراتيجي في التخطيط للمؤسسة، وذلك لقدرتها على تزويدها بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

ويلخص (إسماعيل وآخرون، Ismail & others, 2010) هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية:

أ. المؤسسات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سيكون للعاملين ولمدراء التشغيل دور كبير في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، ممّا يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية.

ب. المؤسسات التي تعتمد التوجه العلائقي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون طاقما أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملين ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الإنترانت.

ت. المؤسسات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون من الضروري توفر خبراء في إدارة الموارد البشرية، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

3-تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية الموارد البشرية

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي من الممكن أن تؤثر في نجاحها أو فشلها هي (فويرمان وفلدهوفن، (Voermans et Veldhoven. 2007):

أ. إلغاء الحدود بين قسميّ الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، حيث كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات منعزلا إلى حد مًّا عن غيره من الأقسام الأخرى في المؤسسة، بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالمؤسسات في الأعوام الأخيرة يتحسن، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.

ب. تحسين مكانة قسم الموارد البشرية، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها، وكان استخدامها مقتصرا على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم المؤسسة.

ت. تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفعيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين، ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولا في التركيز إلى العملاء، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية، وأن تسهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح المؤسسة.

ث. حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المؤسسة، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل. سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار.

ج. فقْد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد، فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد، قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمورهم في المقام الأول، وربما يشعر الموظفون أن المؤسسة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

ح. النظر في احتياجات المؤسسة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالمؤسسة.

خ. الحفاظ على مستوى جودة الخدمة، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني.

د. تأمين المعلومات، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.

ذ. ضمان الوصول إلى النظام من قبل العاملين كافة، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.

ر. التوافق مع المعايير المتعارف عليها، وخاصة عند بناء صفحات الويب.

ز. مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

س. كانت الوسيلة الأولى لحفظ الملفات هي خزانات الملفات الورقية وكانت توجد بمكاتب قسم شؤون العاملين، وكانت عبارة عن أدراج مملوءة بملفات مرتبة أبجديا، وكان مدير شئون الموظفين أو المساعد الإداري يعاني كلما كان يحاول البحث عن

ملف موظف حدث تغيير في أحد بياناته مثل عنوانه.

ش. كانت وظيفة نظم الموارد البشرية تنحصر في حفظ السجلات مع التركيز بشكل أساسي على المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين وعناوينهم وغيرها من البيانات الشخصية، وإذا حدث توسع بإحدى المؤسسات وزاد تعقد الأنشطة التي تقوم بها فمن الممكن أن يتم حفظ بيانات أخرى عن الموظفين بتلك الملفات مثل سجلات التدريب.

ص. لقد كانت الطبيعة الخاصة لنظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وغيرها من النظم المرتبطة بأعمال المؤسسات في الغالب سببا يحول دون اتصالها ببعضها البعض، وقد كان ذلك يمثل مشكلة كبيرة، ولهذا بدأت مجموعة من المؤسسات في تصميم حزم برامج تغطي كل احتياجات المؤسسات والتي يطلق عليها تخطيط موارد المؤسسات (Enterprise Resource Planning) والتي تعرف اختصارا بـ ERP، وبالرغم من كفاءة الكثير من تلك الحزم فقد ظلت بمثابة نظم خاصة ومستقلة بذاتها، وكان من الصعب على النظم الخارجية الاتصال بها.

ض. إن التحول إلى استخدام الكمبيوتر في كل شيء، على الرغم من أنه كان يعد ثورة هائلة في ذلك الوقت، لم يستطع تغيير الكثير من الأمور، فقد أنهى بالفعل التعامل مع الملفات الورقية، ولكن لم يحدث تطور كبير في أسلوب التعامل معها، حيث ظل قسم شئون العاملين يقوم بدور تفاعلي في المؤسسة، فهو يقوم بما يطلب منه من أعمال ولكنه لا يضيف الكثير للمؤسسة.

ط. من خصائص المؤسّسات التي تحقق نجاحا متميزا أنها تحسن انتقاء وتوظيف الموارد البشرية، والعنصر البشري يتأثر كغيره بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وفي ظل تلك التغيرات والتطور في الفكر الإداري الحديث، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها.

ظ. إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات عميقة وشاملة، إلى حد أن المهنة أصبحت مهددة بحد ذاتها، ويرى البعض مثل (رامایاه، Ramayah, 2011)

أنّها تقادمت وليس لها مكان في المستقبل بدون تغيير واستيعاب التحديات التي تواجه المؤسسات بشكل عام.

ع. إن من أهم هذه التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم التغيرات التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات، حيث أن لها مضامين ضخمة بالنسبة إلى وظيفة الموارد البشرية لأنها تعني تغييرات جذرية في وظائف وأنشطة الموارد البشرية كافة، وفي دعم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

غ. وفي عصر انتهاء مفهوم الوظيفة الآمنة والتحول إلى المهنة الآمنة، التغير في هياكل المؤسسات، تقليص العمالة بسبب الأتمتة والتكنولوجيا والتوجه إلى اقتصاد المعرفة وخدمة الزبون، ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كنمط وتوجه يستجيب للتغيرات، ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية، بحيث تبقى قائمة كمهنة، ومرنة باستجابتها للتغيرات.

ف. لاستيعاب التكنولوجيا المتطورة وتوظيفها بكفاءة وفعالية يتطلب ضرورة إنشاء قاعدة معرفية متكاملة لنجاح التخطيط والتنفيذ والمتابعة أثناء مرحلة الانتقال من الوضع السائد إلى الوضع المستَحْدَث، والعمل على تحديث التنمية للموارد البشرية الّذي يتطلّب كفاءة التنسيق والتخطيط والمتابعة عبر المشاركة الفعالة لكافة العاملين في المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المنشودة ليحدث التمازج بين تنمية الموارد البشرية والتكنولوجيا للوصول إلى بناء مؤسسات قوامها المعرفة الرقمية.

4. تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات العربية

تواجه المؤسسات مشكلات دعم منظومة التكنولوجيا الرقمية التي لم تصل الى المستوى المطلوب في المؤسسات مما زاد من دائرة التخلف التقني وتباطئ استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي تدني وضعف مستوى الاستخدام الامثل للطاقة الفنية والبشرية المتاحة، مما أحدث تأثيرات سلبية انعكست على مستوى الأداء.

وتقتضي تنمية الموارد البشرية وضع استراتيجيات لتحسينها وتطويرها لاستيعاب التكنولوجيا المتقدمة، ويعود أكثر من 70 ٪ من النجاح أو الفشل إلى الموارد البشرية

حيث يؤكد (العلاق 2005) أن كثيرا من المؤسسات أحدثت موازنة كبيرة في التكنولوجيا المستخدمة دون إحداث موازنة في تنمية الموارد البشرية المستمرة في تلك التكنولوجيا .

في دراسة قام بها (النجار، 2008) وهي بعنوان «إدارات الحاسب الآلي بالأجهزة الحكومية المصرية: المعوقات والحلول » توصّل الباحث إلى أنّ من أهم المعوقات البشرية التي تواجه استخدام الحاسب الآلي ما يلي:

- نقص عدد العاملين، عدم توفر برامج خاصة للتدريب في مجال الحاسب الآلي، عدم توفر مؤهلات علمية كافية لدى العاملين للقيام بالأعمال المناطة بهم، غياب الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الأكفاء.
- كما أن هناك معوقات تنظيمية تواجه استخدام الحاسب الآلي تتمثل في:عدم وضوح أهداف الإدارة، عدم وجود خطط استراتيجية، عدم وجود وصف وظيفي واضح للوظائف يحدد المسؤولية والمهام الموكولة لكل وظيفة.
- ومن أهم المعوقات الفنية التي تواجه استخدامه، عدم وجود وكيل معتمد للأجهزة والأنظمة التي تستخدمها الإدارة، عدم وجود وكلاء الأجهزة والأنظمة (خبراء أكفاء في الأجهزة التي يوردونها لدعم العملاء) صعوبة تعريب الأنظمة والبرامج الأجنبية، عدم زيادة طاقة أجهزة الحاسب الآلي بسهولة، عدم توافر معايير ثابتة ومتبعة لتوثيق أنظمة الحاسب الآلي، عدم وجود مواصفات ومعايير ينبغي الالتزام بها عند شراء الأجهزة، التطور السريع في تقنية الحاسب.
- وتتمثل المعوقات المالية التي تواجه استخدام الحاسب الآلي في: عدم كفاية الميزانية للاحتياجات المادية لإدارة الحاسب الآلي من الجهات المختصة.

وقد هدفت الدراسة سابقة الذكر إلى التعرف إلى المعوقات الإدارية والإنسانية والفنية التي تحد من استخدام الحاسب الالكتروني في العمل الإداري، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها:

- أن من أهم المعوقات الإدارية التي تحدّ من استخدام الحاسب الإلكتروني في العمل الإداري: عدم إتاحة الهيكل التنظيمي فرصا للنمووالترقي لمستخدمي الحاسب

الإلكتروني بنسبة 85 ٪ .

- ومن أهم المعوقات الإنسانية التي تحد من استخدام الحاسب الإلكتروني في العمل الإداري: الشعور بالخوف من مصادر الإشعاع الصادر من أجهزة الحاسب الآلي بنسبة 71 ٪ .
- كما أظهرت الدراسة وجود معوقات فنية تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري: عدم إعطاء دورات متخصصة في الحاسب الآلي بنسبة 63 ٪ .

وتهدف دراسة (الخشالي والقطب،2008) إلى التعرف إلى تحديد الاستخدامات الحالية للحاسب الآلي، والتعرف إلى المعوقات الإدارية والتطبيقية التي تحد من استخدام الحاسب، كذلك التعرف إلى آراء ووجهات نظر العاملين في مجال الحاسب الآلي إزاء تطبيقاته.

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمّها:

أ. أن من أكثر مجالات الحاسب الآلي استخداما: تنفيذ مهام الوظيفة،حفظ واسترجاع البيانات والمعلومات، وأنّ أقلها استخداما هي:لأغراض اتخاذ القرارات، استخدام الانترنت، الرقابة والتخطيط.

ب. أن من أكثر المعوقات الإدارية التي تحدّ من استخدام الحاسب الآلي هي ضعف الحوافز للعاملين، وجود نقص في القوى العاملة المدربة، عدم حرص الإدارة على تدريب العاملين في مجال الحاسب الآلي.

ت. كما أظهرت الدراسة أن هناك عددا من المعوقات التطبيقية التي قد تحول دون الاستفادة من إمكانات الحاسب الآلي من أهمّها: عدم وجود دورات تدريبية مكثفة في مجال استخدام الحاسب الآلي، قلّة تبادل الخبرات في مجال استخدام الحاسب الآلي، غياب الخبرة الكافية لدى العاملين في مجال الحاسب الآلي، قلّة الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة، عدم تحديث أجهزة وأنظمة الحاسب الآلي.

وتهدف دراسة (العلاق2005) إلى التعرف إلى تنمية الموارد البشرية وخصائصها وأهدافها في إدارات شؤون العاملين، وبيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الإدارة الالكترونية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمّها أن أفراد عينة الدراسة موافقون على:

أ. أن هناك مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية.

ب. وجود معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الإلكترونية.

ت. أن هناك مقترحات كفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في الأمن العام.

ث. أنهم راضون عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية.

ودراسة (السالمي 2008) وعنوانها «تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات: التأثير في الهيكل والناس والمهام» التي هدفت إلى التعرف إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات، وخاصة البريد الإلكتروني، على ثلاثة من المكونات الرئيسية في المؤسسات ألا وهي: الهيكل التنظيمي واتجاهات العاملين والمهام الوظيفية.

كشفت نتائج الدراسة عما يلي:

- أن استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين أصناف الوظائف المختلفة على المستويات الوظيفية والتنظيمية يسير وفق حدود هرمية التسلسل مبنية على المستويات المتوسطة ومستويات الإدارات؛ أن هناك تزايدا في استخدام البريد الإلكتروني ليحقق التعاون مابين الوحدات التنظيمية المختلفة والمتباعدة.
- وجود فروق في درجة استخدام المدراء للبريد الإلكتروني حيث إنّ مدراء الإدارة العليا يستخدمون البريد الإلكتروني يوميا أكثر من مدراء المستوى الأقل، ويستخدم للاتصال الأفقي أكثر من الاتصال الرأسي.
- وجود فروق في نوع المهام الوظيفية حيث وصف المستجوبون مهامهم اليومية باعتبارها غير روتينية معقدة وتعاونية أكثر من كونها مهام غير مؤكدة أو بسيطة أو روتينية أو واسعة الانتشار، حيث يحقق استخدام البريد الإلكتروني المهام غير المؤكدة والبسيطة والروتينية وتقل في المهام الغامضة والمعقدة وغير الروتينية.
- وجود علاقة ارتباطية بين تكنولوجيات المعلومات وبين أصناف العمل والمهام الوظيفية، بحيث يتنوّع استخدام التكنولوجيا بتنوع تصنيف العمل وأنواع المهام،كما

ترتبط أهمية استخدام البريد الإلكتروني ارتباطا كبيرا بتكرار استخدام البريد الإلكتروني على المستويات المختلفة للتنظيم الإداري.

دراسة الحسنات)2011) والتي جاءت تحت عنوان «التطور الحديث في جمع المعلومات الإدارية الإلكترونية وتقييمها بشكل علمي في القرن الحادي والعشرين والتي هدفت إلى:

- اختبار التطبيق العلمي للمزايا والمساوئ اللوجستية الإلكترونية مقابل العمليات الإدارية التقليدية لدراسة مشروع كبير.
- تقييم العلاقة التوافقية بين المعلومات المستقبلية الإكترونية مقابل إجراءات التجميع الورقي.

وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة:

– تسهم التقنيات الإدارية في توفير الوقت والجهد، من خلال السرعة الهائلة للوقت المستغرق بتمرير المعلومة، وإمكانية الحصول على نتائج غنية بالمعلومات من العمليات الالكترونية.

– الجانب السلبي الرئيسي يتمثل في التكلفة المادية لبرامج الكمبيوتر وكذلك الحاجة إلى دعم تقني هائل لتشغيل البرامج بنجاح.

جاءت دراسة لأبروي2018)) المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك لتسليط الضوء على مؤسسة من المؤسسات التونسية الرائدة في الصناعات الإلكترونية وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج نستعرضها في الآتي:

- تتوفر مؤسسة X « «على البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من بينها توفير التدفق العالي لشبكة الأنترنت والأنترانت واعتمادها كقناة اتصال مفتوحة بين كافة الموظفين، توفير الحماية اللازمة للبيانات والأنظمة، توفير جميع الأجهزة اللازمة لذلك، وخاصة رأس المال البشري المتمثل في الكفاءات المتوفرة في المؤسسة والقادرة على إنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
- تقوم مؤسسةX)) بتوظيف العاملين، باستخدام الطرق التقليدية (السيرة الذاتية، وكالة التشغيل، الجامعات...الخ) جنبا لجنب مع طرق التوظيف الالكترونية، حيث

بدأت المؤسسة في تطبيق هذا النظام سنة 2013، وقد مثلت نسبة التوظيف بالطريقة الالكترونية سنة 2016 أكثر من 45 ٪ من نسبة التوظيف الكلية.

- لم تعتمد المؤسسة حقيقة على نظام تقييم الأداء وتقديم الأجور والحوافز إلكترونيّا بجميع أبعاده، لأن التعامل في هذا المجال الكترونيا يتم في المراحل الأولى فقط وبين الموظفين والإطارات فقط.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، وهو ما أكده أفراد العينة، غير أن المؤسسة لم تعتمد بَعْدُ نظام الدورات والمؤتمرات التدريبية والتعليمية عن بعد (باستخدام الفيديو وشبكة الأنترنت)، ويقتصر الأمر على مبادرات شخصية من قِبَلِ الموظفين فقط.
- تقوم المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي إلكترونيّا، كما أن الإحالة على التقاعد تتم إلكترونيا.

وبصفة عامة فإن المؤسسة بداية من التوظيف الالكتروني تسعى إلى إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في جميع الوظائف ضمانا لخدمة أفضل، مع الإشارة إلى أن هذا التطبيق لن يشمل عمال التنفيذ حاليا، هذا حسب المسؤولين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك لعدة أسباب أهمها الأسباب المالية، حيث أن تدريب العاملين على هذا النظام يحتاج إلى تكاليف مرتفعة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّه عندما تقرر المؤسسة التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الالكترونية من الضروري لها التركيز على العديد من القضايا وهي (السالمي، 2008):

- من أجل ضمان فعالية تنفيذ عملية إعادة الهندسة القائمة في إدارة الموارد البشرية لابد من القيام بعملية إعادة هندسة قبل أو أثناء اختيار البرمجيّات.
- تدريب العاملين على النظام الجديد والتغيير الذي طرأ على العمليات، في هذه المرحلة لابد للإدارة أن تولي اهتماما شديدا لبعض العوامل من أهمها توقعات عالية لمقاومة التغيير من قِبَلِ الموظفين ورفضهم لاستخدام النظام الجديد، ولذلك

لا بدا من الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والثقافية للعاملين وقيمهم، وتحفيزهم وإقناعهم بقبول تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، لتفادي مشاكل مقاومة التغيير.

- دعم الإدارة العليا والمشاركة في تنفيذ وتطبيق النظام، بالإضافة إلى ذلك توسيع شبكات الاتصالات خاصة الاتصالات الأفقية في بيئة الأنترنت، بين الإدارة والموظفين وكذلك مع عملاء المؤسسة وشركائها التجاريين باعتبارهم عنصرا مهما في تنفيذ وتطبيق أيّ تغيير في المؤسسة.
- التركيز على كيفية إسهام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في عمل المؤسسة، وإيجاد كيفية توافق تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مع سياسات واستراتيجيات المؤسسة.
- إيجاد طريقة مناسبة لكيفية تقدم المؤسسة في عملية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

إن درجة قبول التحول تلعب دورا كبيرا في توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال رغبة وقناعة العاملين قبول التعامل مع التكنولوجيا الجديدة من أجل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق هذه التكنولوجيا، التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الأداء.

بعد التطرق في في المبحث الأول إلى الإدارة الإلكترونية بصفة عامة، وتقديم مفهومها ووظائفها، وكذلك كيفية التحول إلى أسلوب هذه الإدارة، تم في هذا الفصل التطرق إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والبناء الشبكي لها، باعتبار أنها إحدى مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات .

وخلال هذا الفصل تم تحديد دور هذه الإدارة في تنافسية المؤسسات، وذلك من خلال أبعادها التي تم اعتبارها مكونات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتتمثل في: التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني. كما تم التوصّل إلى أنّ تطبيقات تكنولوجيا

المعلومات تؤثر تأثيرا أساسيا على إدارة الموارد البشرية؛ بحيث أن التغيرات الأساسية التي تنعكس على إدارة الموارد البشرية هي تغيير ثقافة المؤسسة من ثقافة ورقية إلى ثقافة إلكترونية في كافة مجالات العمل. ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية (الافتراضية) باعتبارها مفهوم يشير إلى ذلك الاعتماد الرئيسي والمحوري على التقنيات الإلكترونية في إنجاز وإتمام المهام والأعمال الإدارية، بما يساهم في زيادة فعالية وجودة الأداء وسرعة المعالجة والاتصال والنقل السريع والكثيف للمعلومات والمعارف، أين يتم من خلالها التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المراجع

1. Bondarouk. T. (2009). *Handbook of research on e-transformation and human resources 65management technologies: organizational outcomes and challenges*. Hershey. PA: Information Science Reference.

2. Brown. D. (2002). E-HR victim of unrealistic expectations. *Canadian HR Reporter. 15*(5). 1.

3. Burbach. R., & Dundon. T. (2005). The strategic potential of Human Resource Information Systems: Evidence from the Republic of Ireland. *International Employment Relations Review. 11*. 97117-.

4. Cardy. R. L. & Miller. J. S. (2005). E-HR and Performance Management: A consideration of positive potential and the dark side. In Greutal and Stone (Eds.). *The Brave New World of e-HR*. 138165-.

5. Chen. J., Damanpour. F., & Reilly. R. R. (2010). Understanding Antecedents of New Product Development Speed: A Meta-analysis. *Journal of Operations Management 28*. 17–33.

6. Coronas. T. & Oliva. M. (2005). *E-Human resources management managing knowledge people*. Hershey. PA: Idea Group Pub.

7. Fletcher P. A. K. (2005). Gueutal. H.G. & Stone. D.L. JosseyBass (Ed.). From Personnel Administration to Business-Driven Human Capital Management: *The* 68 *Transformation of the Role of HR in the Digital Age. In: The bravغe new world of her*. San Francisco. CA.

8. Foster. S. (2009). Making Sense of e-HRM: Transformation. Technology and Power Relations. In: Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: *Organizational Outcomes and Challenges*. 119-.

9. Haines III. V. Y., and Lafleur. G. (2008). Information Technology usage and Hu-man Resource roles and effectiveness. *Human Resource Management. 47*(3). 525540-.

10. Heneman. (2002). Human resource management in virtual organizations. *Greenwich. Conn: Information Age Pub*.

11. Hopkins. B. & Markham. J. (2003). *E-HR: using intranets to improve the effectiveness of your people*. England: Gower Publishing Limited.

12. Hosmer. B.E. (2001). Foster employee customers and hold on to your best ones. *Strategy and Leadership. 29*(6). 3436.50- – Kotler. P. & Armstrong. G. (2008).

Principles of Marketing. London: *Prentice Hall.*

13. Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. E. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information & Management, 44*(1), 7489-.

14. Huub Ruël, Tanya Bondarouk, Jan Kees Looise, « E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM », management revue, vol 15, issue 3, 2004

15. Ismail, W. K., Omar, R., & Bidmeshgipour, M. (2010). The Relation of Strategic Human Resource Practices with Firm Performance: Considering the Mediating Role of Resource Based View. *Journal of Asia Pacific Studies*, 395420-.

16. Jäger, W. (2001): E-business in het Human Resource Management. HRM-select, 3, 7479-. Vertaald uit het Duits: E-business in Human Resource Management. In: Personal, 3, 2001.

17. Kalika, M. (2002): e-GRH: Révolution ou Evolution ?. Editions Liaisons,

18. Karakanian, M. (2000): Are human resources departments ready for e-HR? In: Information SystemsManagement, Fall.

19. Kettley, P. & Reilly, P. (2003). An introduction to e-HR. *Institute of Employment Studies, Brighton.*

20. L., Vakola, M. & Galanaki, E. (2007). E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. *Personnel Review 36*(2), 277294-.

21. Laursen, K., & A. Salter. (2006). Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among UK Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal, 27*(2), 131–150.

22. Lengnick-Hall, M.L. & Moritz, S. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labour Research, 24*(3), 365379-.

23. Lepak, D. P./Snell, S.A. (1998): Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century. In: Human Resource Management Review, 8, (3), 215234-.

24. Olivas-Lujan, M., Ramirez, J. & Zapata-Cantu, L. (2007). E-HRM in Mexico: Adapting innovativeness for global competitiveness. *International Journal of Manpower 28*(5), 418–434.

25. Parry, E., Tyson, S., Selbie, D., & Leighton, R. (2007). *HR and Technology: Impact and Advantages*. London: Charted Institute of Personnel and Development.

26. Ramayah, M. Y. (2011). Explaining the Intention to Use Electronic HRM among HR Professionals: Results from a Pilot Study. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 489497-.

27. Runy, L.A. (2006). HR information systems. *Hospital & Health networks, 5*(2), 2430-.

28. Trapp, R. (2002): E-HR: muis of mens? HRM-select, 1, 5359-. Translated from English: Trapp, R. (2001): Of mice and man. In: People management, 6.

29. Vacek, J. (2009). Department of Management, Innovations and Projects, innovation management. uwb, *Faculty of Economics*.

30. Voermans, M. and van Veldhoven, M.J.P.M. (2007) Attitude towards E-HRM: An Empirical Study at Philips. *Personnel Review*, **36**, 887902-. http://dx.doi.org/10.1108004.834.80710822418/

31. Wright, P./Dyer, L. (2000): People in the e-business: new challenges, new solutions. Working paper 0011-, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.

32. Wyatt, W., (2002). E-HR: Getting Results along the Journey, *survey report*.

33. Zhao. (2008). The Impact of Power and Relationship Commitment on the Integration between Manufacturers and Customers in a Supply Chain. *Journal of Operations Management 26* (3), 368–388.

34. الحسنات ساري عوض (2011)، «معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية»، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

35. الخشالي، شاكر جارالله والقطب، محيي الدين (2008)، « العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمية والصراع بين أفراد الجماعة: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية »، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، ص ص225-244.

36. السالمي، علاء عبد الرازق (2008)،» الإدارة الإلكترونية»، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

37. الطائي، محمد عبد حسين آل فرج (2002)، «الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية»، عمان: دار زهران للنشر.

38. عامر، طارق عبدالرؤوف (2007)، « الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة »، القاهرة: دار السحاب للنشر.

39. العلاق، بشير عباس (2005)،» الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات »، أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية.

40. فؤاد الشيخ سالم، محمد سليمان عواد (2005)، « المعوقات المدركة لتبني تطبيقات التجارة الالكترونية في الشركات الأردنية»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2005،01.

41. لمين، علوطي (2008)، « أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة»، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

42. محمد الصيرفي (2003)، « لحاسوب في إدارة الأعمال»، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 163.

43. النجار، فريد (2008)،» الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق»، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

44. نجم، نجم عبود (2009)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، عمان: دار اليازوري الطمية للنشر والتوزيع، 2009 م، ص 311.

45. نجم، عبود نجم (2004)، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجي ة والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ للنشر.

46. الهوش، أبوبكر محمود،(2006)، « الحكومة الإلكترونية»، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأو لى، القاهرة، مصر.

47. ياسين، سعد غالب (2005)، «الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية «، الرياض: معهد الإداة العامة.

الخاتمة العامة

تطرقنا في هذا الكتاب إلى إدارة الموارد البشرية وتناولنا فيه عدة عناصر وهي:

نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية حيث أن هذه الإدارة لم تكن بالمفهوم الحالي بل كانت تسمى إدارة الأفراد ثم انتقلت إلى مفهوم أوسع وأشمل وهو إدارة الموارد البشرية، وبهذا فإن هذه الإدارة هي إدارة حديثة أدى إلى نشوئها وتطورها عدة عوامل، كما تطرقنا إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية فنظرا للتطورات المتسارعة التي يعرفها العالم فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت تواجهها عدة تحديات لا بد من مواكبتها فالتطور التكنولوجي وثورة المعلومات أديا دورا مهما في تطور إدارة الموارد البشرية، كما تناولنا وظائف إدارة الموارد البشرية حيث إنّ لإدارة الموارد البشرية عدة وظائف ومهام تقوم بها لتطوير اليد العاملة والمحافظة عليها فهي تقوم بالتخطيط والتدريب والإستقطاب لهذه اليد العاملة، وتطرقنا أيضا للأسس الرئيسية لتسيير الموارد البشرية ثم أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية حيث أن لهذه الإدارة أهمية بالغة في المؤسسة كما أن لها أهداف تسعى لتحقيقها.

ولذلك نقول: إن إدارة الموارد البشرية تضطلع بمسؤولية مهمة إزاء العناصر الاستراتيجية، لبيئتها التنظيمية نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تشكل تحد كبير ينبغي عليها أن تحسن التخطيط لها وفق منظور استراتيجي متكامل، ولا يتأتى لها ذلك إلا بتهيئة المورد البشري الكفء ذي المهارة الفائقة والمتعددة، وبتخطيط برامج فعالة لتدريب وتنمية المسار المهني للموظفين واصطفاء الأقدر والأجدر، وتسيير الكفاءات وفق أسس علمية ومنهجية، مع تطبيق مقاربات وأساليب حديثة في إدارة واستثمار رأس المال البشري والفكري والمعرفي، وتوظيف التكنولوجيا وأساليب الاتصال المتطورة والرقمنة الحديثة والتحكم في التقنية المعاصرة لمعالجة كافة المعطيات البيئية وإدارة وسائل الإنتاج وفق منظور علمي حديث يرتكز على المعرفة والكفاءة في تقلد المناصب والمسؤوليات واتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات.

إن النظرة القديمة إلى العنصر البشري كانت ترتكز على الاهتمام بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية، أي خصائصه الفيزيولوجية فقط، بالإضافة إلى ذلك فهي تنظر إليه على اعتباره جزء من الأعباء والنفقات التي يجب التقليل -بقدر الإمكان- منها، لكن النظرة الجديدة تذهب إلى حد اعتبار الأفراد أصلا من أصول المؤسسة وموردا نظرا لما يمتلكه من قدرات ذهنية وإمكانيات في التفكير والإبداع والتطوير، وبناءا على ذلك باتت الموارد البشرية تعرف بالأصول الذكية، مع ضرورة اعتبار كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

فقد بات ضروريا تصحيح الخلل الكامن في أساليب إدارة الموارد البشرية وتركيز كافة الفعاليات والاهتمامات للإرتقاء بالعنصر البشري، والذي يعتبر المسؤول الأول عن نجاح العديد من المؤسسات والدول التي لا تتسم بيئتها بالوفرة المالية – كاليابان والدول الغربية – وذلك بسبب تكامل وعيها بأهمية المورد الإنساني واستثمارها في قدراته وكفاءاته، كما أنه المسؤول الأبرز عن إخفاق المشروعات التنموية للعديد من المؤسسات والدول الغنية بالموارد المائية – كالدول العربية مثلا – بسبب تركيزها على الاستثمار في الوسائل المادية وإهمالها تنمية المورد البشري، والقاعدة تقول: أنه لا يمكن تحقيق النجاح بالاعتماد على الموجودات المالية فحسب وإهمال العامل البشري، الذي يعتبر العنصر الفعال والحيوي داخل التنظيم وأساس البناء الحضاري.

فقد أضحى لزاما أن تتجه الدول والمؤسسات نحو الاستثمار في المعرفة والكفاءة لكونهما أساس القوة الحديثة على الصعيد التنظيمي والإقتصادي والإجتماعي والسياسي، وعلى المستوى الوطني والإقليمي والدولي، فكثيرة هي المؤسسات العابرة للقارات والمتعددة الجنسيات، التي استطاعت أن تكتسح عدة أسواق دولية وتفوق بقوتها دولا مجتمعة، من خلال تطبيقها لاستراتيجيات جد فعالة في إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات، وتحقق من خلالها سيادة وريادة على الساحة العالمية، وهذا بفضل امتلاكها لقاعدة معرفية ومهارية واسعة ومتجانسة وحسن إدارتها لهذا التجانس المعرفي والمهاري بما يعزز استراتيجيتها ومزاياها التنافسية وكفاءاتها المحورية.

محتويات الفهرس

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع | الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة
1.3 مفهوم وأهداف الاختيار والتعيين	147
2.3مراحل عملية الاختيار	148
ثالثا : الأجور والمكافآت	153
1 . إدارة الأجور وأهدافها	154
2-نظريات الأجور	156
1.2نظرية حد الكفاف	156
2.2نظرية العرض والطلب	156
3.2نظرية المساومة الجماعية	157
3-طرق دفع الأجور	157
1.3الأجر باليومية	157
2.3الأجر بالقطعة	157
3.3الأجرعلى حسب الخبرة في العمل	158
4.3الأجر حسب احتياجات الفرد	158
4 . العلاقات بين الأجور و تقييم الوظائف	158
1.4تقييم الوظائف	158
1.1.4معايير تقييم الوظائف	159
2.1.4طرق تقييم الوظائف	160

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة
4-خصائص التدريب	189
5 . مراحل التدريب:	192
ثانيا: المسار الوظيفي	197
.1 مفاهيم وخصائص المسار الوظيفي	198
.2 مراحل المسارالوظيفي	200
2.1مرحلة الاستكشاف	201
2.2مرحلة بداية المسار	201
2.3مرحلة منتصف المسار	201
2.4مرحلة نهاية المسار: الانحدار	201
.3 أنواع المسارات الوظيفية وأبعادها	203
3.1المسارالتقليدي	203
3.2المسارالشبكي	204
3.3مسارالإنجاز	205
3.4المسارالمزدوج	205
4-أهمية تطوير وتنمية نشاط المسار الوظيفي	206
5-تخطيط وتنمية المسارالوظيفي	212
6 -إدارة المسارالوظيفي	218

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة
6 -الاحتفاظ بالكفاءات	291
1.6 بيئة العمل	292
2.6 تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات	292
ثانيا : إسهام تنمية الكفاءات في دعم التنافسية للمؤسسات	293
1-خصائص الكفاءات التي تسمح بخلق الميزة التنافسية	294
. 2الكفاءات كعنصر خالق وداعم للميزة التنافسية المستدامة	296
الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	319
المبحث الأول : الإدارة الإلكترونية Electronic Management	321
أولا : عموميات حول الإدارة الإلكترونية	322
1-مفهوم الإدارة الإلكترونية	322
.2 علاقة الإدارة الإلكترونية ببعض المصطلحات ذات الصلة	326
3- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية	330
ثانيا : أهداف وأهمية وعناصر الإدارة الإلكترونية	333
1-أهداف الإدارة الإلكترونية	333
2- أهمية الإدارة الإلكترونية	334
ثالثا : وظائف الإدارة الإلكترونية	337
1-التخطيط الإلكتروني	338

الموضوع | الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع | الصفحة

إدارة الموارد البشرية

رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية

أ. د. سامي بودبوس د. خالد زهمول

خصص الكاتب الفصل الأو ل من هذا الكتاب لإبراز أهمية المورد البشري لمنظمات الأعمال الحديثة في ضوء مستجدات القرن الحادي والعشرين، وكان التركيز الأساسي هنا على الدور الاستراتيجي الجديد للموارد البشرية.

ثم خصص الكاتب الفصل الثاني لمناقشة وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء التحديات الاستراتيجية للمنظمات، ولذلك فإن السؤال الذي حاولنا الإجابة عليه هوكيف يمكن أن تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟

أما الفصل الثالث فقد خصصه الكاتب لمناقشة دور الكفاءات في تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة ، وعلاقة هذا التميز بوظائف إدارة الموارد البشرية.

وأخيراً الفصل الرابع يتمحور حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي أنشأت حالة فكرية جديدة أدّت إلى تغيير عميق في نظرة إدارة الموارد البشرية في مهامها وأساليبها.

